LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

# RAPPORT ANNUEL DE GESTION **2009-2010**

# RAPPORT ANNUEL DE GESTION **2009-2010**

# Table des matières


MESSAGE DE LA PROTECTRICE ..... 5

DÉCLARATION SUR LA FIABILITÉ DES DONNÉES ..... 7

RAPPORT DE VALIDATION DU VÉRIFICATEUR INTERNE ..... 8

NOTES AU LECTEUR ..... 9

1. LE PROTECTEUR DU CITOYEN ..... 10

2. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE (AU 31 MARS 2010)

- 2.1 L'organigramme ..... 11
- 2.2 Le partage des responsabilités de gestion ..... 12

3. LES FAITS SAILLANTS ..... 15

4. LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL ..... 17

5. LES RÉSULTATS ..... 18

- 5.1 Les résultats relatifs à la *Déclaration de services aux citoyens* ..... 18
  - A- Les délais de traitement ..... 19
    - A-1 Les demandes de service des citoyens ..... 19
    - A-2 Les plaintes à l'égard de la qualité des services du Protecteur du citoyen ..... 21
  - B- Les engagements qualitatifs ..... 22
- 5.2 Les résultats relatifs au *Plan stratégique 2009-2012* ..... 27

6. LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES ..... 46

7. LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS ..... 47

8. L'ACCÈS À L'INFORMATION ET LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS ..... 48

9. LES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET GOUVERNEMENTALES ..... 49

- 9.1 L'éthique et la déontologie ..... 49
- 9.2 La politique linguistique ..... 49
- 9.3 Le développement durable ..... 50

10. L'UTILISATION DES RESSOURCES ..... 50

- 10.1 Les ressources humaines ..... 50
- 10.2 Les ressources financières ..... 53
- 10.3 Les ressources informationnelles ..... 57

11. LA CONCLUSION ..... 58

ANNEXE TABLEAU COMPARATIF DES CHAMPS DE COMPÉTENCE DES OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES ET DES DEMANDES TRAITÉES ..... 59

Québec
Septembre 2010

Monsieur Yvon Vallières
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec (Québec) G1A 1A4

Monsieur le Président,

Conformément aux articles 28 et 35.1 de la Loi sur le Protecteur du citoyen, je vous transmets le Rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'excercice 2009-2010. Ce rapport, qui fait partie intégrante du 40e Rapport annuel du Protecteur du citoyen, constitue la première reddition de comptes à l'égard des objectifs de son Plan stratégique 2009-2012 et de la Déclaration de services aux citoyens entrée en vigueur le 1er avril 2009.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma haute considération.

La protectrice du citoyen

Raymonde Saint-Germain

# Message de la protectrice

Mesdames et messieurs les parlementaires,

Je vous présente le rapport annuel de gestion 2009-2010 du Protecteur du citoyen, complémentaire à notre rapport annuel d'activités pour le même exercice.

Dans le respect des lois sur le Protecteur du citoyen et sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux, le rapport annuel d'activités présente pour sa part des situations au sujet desquelles nous avons fait une recommandation. Ces rapports combinés témoignent de notre performance. Lorsque cela était pertinent, certaines références d'un rapport à l'autre ont été faites pour faciliter la compréhension du lien entre l'exercice des activités propres à la mission de l'institution et ses incidences sur sa gestion.

Nous nous sommes efforcés de vous présenter nos résultats de manière à respecter les critères d'excellence dans la reddition de comptes que préconise la Commission de l'administration publique, à partir des guides du Secrétariat du Conseil du trésor et des indications du Vérificateur général du Québec.

Ce rapport de gestion rend notamment compte du résultat de la première année de la mise en œuvre de notre nouvelle *Déclaration de services aux citoyens*, de notre planification stratégique 2009-2012 ainsi que de l'utilisation de l'ensemble des ressources mises à la disposition de l'institution.

Le degré et la qualité du respect des engagements mesurés de notre *Déclaration de services aux citoyens* et d'atteinte de nos cibles de planification stratégique sont élevés. Treize des vingt cibles du *Plan stratégique* applicables en 2009-2010 ont tout de même été atteintes ou dépassées. Quant à la démonstration du respect de nos engagements, elle s'appuie notamment sur deux mesures de la satisfaction respective de la clientèle et du personnel. Cette performance est une source de grande satisfaction, que je partage avec mon équipe.

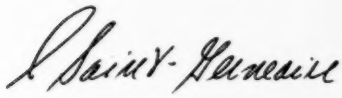
Nous poursuivons avec motivation nos efforts afin d'accroître encore notre performance. À cette fin, nous mettons en place les pratiques pour mesurer en continu, à compter de l'automne 2010, la satisfaction de notre clientèle. Je compte aussi compléter notre réflexion sur la faisabilité de comparer divers indicateurs de performance avec des institutions du même type, en plus de continuer à travailler sur la mesure de nos délais de traitement selon les niveaux d'enquêtes, dans la recherche du meilleur rapport coût-avantage.

Nous avons par ailleurs poursuivi notre politique de restreindre le plus possible nos coûts de fonctionnement, favorisant l'allocation de la plus grande part de nos ressources au service aux citoyens.

Nous continuerons d'accorder une grande importance à la veille législative et réglementaire ainsi qu'aux demandes particulières des commissions parlementaires. J'en profite pour remercier les membres de l'Assemblée nationale qui nous ont soumis les dossiers de citoyens que, grâce à eux, nous avons pu aider.

J'insiste enfin sur le contexte unique dans lequel œuvre le Protecteur du citoyen, qui découle à la fois de l'insatisfaction des citoyens qui les amène à solliciter notre aide, de la complexité croissante de leurs problèmes – non résolus à d'autres niveaux – et de la vulnérabilité de plusieurs personnes que nous aidons.

Ce contexte nous rend, mon équipe et moi, d'autant plus conscients de l'importance de nos résultats et motivés à les améliorer encore, pour eux avant tout.



Raymonde Saint-Germain
Protectrice du citoyen

# Déclaration sur la fiabilité des données

Les résultats et l'information contenus dans le présent rapport annuel de gestion relèvent de ma responsabilité. Celle-ci porte sur l'exactitude, l'intégrité et la fiabilité des données, de l'information et des explications qui y sont présentées.

Tout au cours de l'exercice, j'ai maintenu des systèmes d'information et des mesures de contrôle fiables de manière à assurer la réalisation des objectifs fixés à la planification stratégique 2009-2012 et à la *Déclaration de services aux citoyens*.

Le présent rapport :

- décrit fidèlement la mission, les mandats, les valeurs et les orientations du Protecteur du citoyen;
- fait état des objectifs, des indicateurs, des cibles à atteindre et des résultats;
- présente des données exactes et fiables.

Les membres du conseil de direction ont approuvé le présent rapport annuel de gestion, en ce qui les concerne. De plus, le vérificateur interne a évalué le caractère plausible et cohérent des résultats, des indicateurs, des explications et de l'information qui y sont exposés, et a produit un rapport de validation de cette information.

Je déclare que l'information présentée au rapport annuel de gestion 2009-2010 correspond à la situation au 31 mars 2010 et est fiable.

Raymonde Saint-Germain
Protectrice du citoyen

# Rapport de validation du vérificateur interne

Conformément au mandat qui m'a été confié, j'ai procédé à l'examen des résultats, des indicateurs, des explications et de l'information présentés dans le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'exercice terminé le 31 mars 2010. La responsabilité de l'exactitude, de l'intégralité et de la divulgation de ces données incombe à la direction du Protecteur du citoyen.

Ma responsabilité consiste à évaluer le caractère plausible et la cohérence de l'information en m'appuyant sur les travaux que j'ai réalisés au cours de mon examen.

Celui-ci a été effectué conformément aux normes internationales de l'Institut des vérificateurs internes. Mes travaux ont consisté à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à mettre en œuvre des procédés analytiques, à documenter le fonctionnement des mécanismes de compilation, à réviser des calculs et à discuter de l'information fournie. Mon examen ne constitue pas une vérification.

Au terme de mon examen, je conclus que l'information contenue dans le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen me paraît, à tous égards importants, plausible et cohérente.

Le vérificateur interne

Jean Gamache, CA
Québec, juillet 2010

# Notes au lecteur

## L'INTÉGRATION DES RAPPORTS ANNUELS DU PROTECTEUR DU CITOYEN

La Loi sur le Protecteur du citoyen prévoit le dépôt annuel devant l'Assemblée nationale d'un rapport d'activités et d'un rapport de gestion, ces deux documents devant être intégrés.

Cette spécificité amène le Protecteur du citoyen à rendre compte simultanément, mais dans deux documents distincts, des résultats relatifs à l'exercice de sa mission et de ses fonctions, ainsi que de ceux qui concernent sa gestion institutionnelle.

Compte tenu de cette situation particulière, et dans un souci de faire état de sa reddition de comptes de la manière la plus complète possible, un même renseignement peut être rapporté dans les deux rapports pour permettre une lecture indépendante de ces documents.

Le lecteur pourra également compléter sa lecture du présent rapport de gestion avec certains renseignements, données et statistiques dont la présence se justifie mieux dans le rapport d'activités 2009-2010, plus précisément à la section « Résultats en chiffres ».

## LE TRAITEMENT DES DEMANDES DE SERVICE

Le traitement des demandes de service requiert l'usage de différents termes pour qualifier chacune de ses étapes.

Ainsi, lorsque des personnes formulent des demandes de service au Protecteur du citoyen, il peut s'agir d'une plainte ou d'un signalement fait par un tiers (celui-ci n'étant possible que dans le secteur de la santé et des services sociaux), d'une demande d'assistance, d'une demande d'information ou encore d'une demande qui relève d'une autre compétence que celle du Protecteur du citoyen et vers laquelle le demandeur sera redirigé. Seuls les signalements ou les plaintes peuvent donner lieu à une enquête du Protecteur du citoyen.

L'objet de la plainte ou du signalement peut porter sur plus d'un élément d'insatisfaction et le Protecteur du citoyen doit prendre en considération l'ensemble des motifs entourant cette insatisfaction. Chacun de ces motifs conduit à une analyse qui détermine, à son terme, s'il est fondé ou non. Les plaintes « fondées » donnent lieu à une réponse favorable au citoyen, alors qu'une plainte « non fondée » confirme plutôt la position du ministère, de l'organisme public ou de l'instance du réseau de la santé et des services sociaux concernés.

Chaque dossier, traité par motif de plainte, se conclut par un contact avec le citoyen, par téléphone, par lettre ou par tout autre moyen de communication, qui fait état des conclusions de l'enquête du Protecteur du citoyen. Cette étape en fait alors un dossier « conclu ». Les mêmes conclusions, appelées « recommandations » dans les documents de la gestion axée sur les résultats, sont transmises au ministère, à l'instance ou à l'organisme public concerné et le Protecteur du citoyen en assure le suivi jusqu'à la correction du préjudice. C'est à ce moment seulement que la demande de service est désignée « fermée ».

Le lecteur doit donc distinguer les demandes de service « reçues », qui sont compilées sur la base du nombre de personnes ayant communiqué avec le Protecteur du citoyen, et les demandes de service « fermées », qui sont compilées par motif de plainte.

# 1. Le Protecteur du citoyen

Le Protecteur du citoyen est une institution indépendante du gouvernement du Québec, dirigée par une personne que désigne l'Assemblée nationale à qui elle fait rapport. Il a pour mission d'assurer le respect des droits des citoyens, individus, entreprises ou associations dans leurs relations avec l'administration publique et le réseau de la santé et des services sociaux. En agissant quotidiennement pour corriger et prévenir les abus, les erreurs, la négligence, le non-respect des droits ou l'inaction des services publics, l'institution s'assure que les citoyens sont traités avec impartialité, équité et justice.

En plus d'exercer depuis 1969 sa compétence d'intervention à l'égard des ministères et de la majorité des organismes de l'administration publique en vertu de sa loi constitutive, le Protecteur du citoyen assure l'application, depuis avril 2006, de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux. À cet égard, il intervient généralement en deuxième recours formel relativement aux plaintes des usagers, à la suite de signalements ou encore de sa propre initiative auprès des instances du réseau de la santé et des services sociaux assujetties à sa compétence.

Le mandat du Protecteur du citoyen est de participer à l'amélioration des services des ministères et organismes publics et du réseau de la santé et des services sociaux, en plus d'assister les parlementaires dans le rôle qu'ils sont appelés à jouer auprès de la population. La Loi permet à la protectrice du citoyen de déléguer certains de ses pouvoirs à des membres du personnel de l'institution à qui l'on confère alors le titre de délégué du Protecteur du citoyen. Ceux-ci reçoivent un acte de délégation officiel et prononcent le serment prévu en annexe de la Loi sur le Protecteur du citoyen.

Le Protecteur du citoyen a un pouvoir de recommandation. L'efficacité de son action est essentiellement fondée sur sa capacité d'influence et de persuasion. Lorsque, après avoir formulé une recommandation, il constate qu'aucune mesure satisfaisante n'a été prise dans un délai raisonnable pour corriger de manière appropriée une situation, il peut en aviser le gouvernement. Il peut également, s'il le juge à propos, exposer le cas dans un rapport spécial ou dans son rapport annuel à l'Assemblée nationale.

L'exercice de ces fonctions et le rôle de médiateur qu'est appelé à jouer le Protecteur du citoyen reposent sur les valeurs institutionnelles de justice, d'équité, de respect, d'impartialité et de transparence. Ces valeurs guident les actions de l'institution, alors que l'intégrité, la rigueur et l'empathie sont exigées de son personnel.

# 2. La structure organisationnelle (au 31 mars 2010)

## 2.1 L'ORGANIGRAMME

Trois ajustements ont été apportés à la structure organisationnelle du Protecteur du citoyen en 2009-2010. Relevant du Vice-protectorat – Services aux citoyens et aux usagers, le Service d'accueil et de recevabilité est devenu la Direction de l'accueil et de la recevabilité. Cette décision est motivée à la fois par un souci de cohérence structurelle, par son rôle particulier qui en fait la première interlocutrice de l'institution avec les citoyens et la fait interagir avec l'ensemble des directions des deux vice-protectorats, ainsi que par le volume et la portée de ses interventions.

Quant au Service à la clientèle et au soutien aux opérations du bureau de Montréal, il a été aboli dans le cadre de la réorganisation des directions des enquêtes du Vice-protectorat – Services aux citoyens et aux usagers. L'ensemble de ses responsabilités et ressources a été réparti entre la Direction des ressources humaines et de l'administration et celle des technologies de l'information et de la gestion des données. Cette même réorganisation a mené à la réunion de tous les employés du secteur *santé et services sociaux* à Montréal et à Québec au sein d'une seule direction.

## 2.2 LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS DE GESTION

### La protectrice du citoyen

La Loi sur le Protecteur du citoyen et la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux établissent les fonctions et les pouvoirs de la personne que désigne l'Assemblée nationale en qualité de « protecteur du citoyen ». Au regard de la gestion de l'institution, la protectrice du citoyen définit les devoirs des vice-protecteurs et de l'ensemble des employés, de qui elle dirige le travail et à qui elle peut déléguer, à certaines conditions, la plupart des pouvoirs que lui accordent ces deux lois. Les pouvoirs relatifs aux avis et recommandations transmis aux dirigeants d'organismes publics ou au gouvernement, aux rapports soumis à l'Assemblée nationale et aux commentaires publics liés à ses interventions sont réservés à la protectrice du citoyen. Deux vice-protecteurs l'assistent dans l'exercice de son mandat.

Faisant rapport à l'Assemblée nationale, la protectrice du citoyen établit les liens avec ses commissions et l'ensemble des parlementaires. Elle maintient aussi des relations avec les dirigeants de l'administration publique ainsi que du réseau de la santé et des services sociaux, tout en protégeant l'indépendance de l'institution et ses champs de compétence. Elle assume, enfin, la responsabilité des relations avec divers organismes représentant des citoyens et des administrateurs publics, des activités publiques de même que des activités de coopération de l'institution avec les autres ombudsmans.

### Le Vice-protectorat – Services aux citoyens et aux usagers

Le Vice-protectorat – Services aux citoyens et aux usagers assure la cohérence d'ensemble des activités des deux champs d'intervention prévus à la Loi sur le Protecteur du citoyen et à la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux. Afin de faciliter l'intégration des services à la clientèle, il supervise l'accueil et le traitement des plaintes et signalements des citoyens.

Il appuie et conseille également la protectrice du citoyen dans les dossiers qui exigent une intervention de l'institution auprès des autorités des ministères et des organismes publics ou des instances du réseau de la santé et des services sociaux. La Direction de l'accueil et de la recevabilité et trois directions des enquêtes l'assistent dans son mandat.

La Direction de l'accueil et de la recevabilité, du bureau de Québec, reçoit en première ligne toutes les demandes que les citoyens adressent au Protecteur du citoyen, à l'exclusion des plaintes concernant les services correctionnels. Ces dernières sont directement reçues et traitées au bureau de Montréal. Pour le traitement des demandes qui ne sont pas de la compétence du Protecteur du citoyen, la Direction de l'accueil et de la recevabilité redirige rapidement les citoyens vers une ressource ou un recours approprié, qu'elle identifie. Cette direction traite également les demandes les plus courantes des citoyens et transmet celles qui requièrent une analyse plus approfondie à la direction des enquêtes compétente de Québec ou de Montréal, selon l'organisme public ou l'instance visé.

Les trois directions chargées des enquêtes ont quant à elles pour premier mandat d'assurer le traitement des plaintes, de déterminer s'il y a préjudice et, le cas échéant, de proposer des mesures visant à corriger les situations préjudiciables aux citoyens. Elles voient de plus au respect des droits des citoyens et des usagers par l'expertise qu'elles apportent dans les dossiers de veille parlementaire, par leur participation à des rapports spéciaux et par le soutien apporté aux ministères, organismes publics et instances dans leur objectif d'amélioration de la qualité des services à la population. Le personnel des directions des enquêtes est réparti à Québec et à Montréal pour permettre aux délégués d'intervenir le plus efficacement possible auprès des ministères, organismes et instances qui sont concentrés dans ces deux villes.

La Direction de l'administration publique de Québec et celle de Montréal interviennent auprès de la majorité des ministères et organismes publics québécois. La direction de Montréal agit également auprès des établissements carcéraux.

La Direction de la santé et des services sociaux intervient pour sa part auprès de l'ensemble des instances du réseau de la santé et des services sociaux sur lesquelles le Protecteur du citoyen a compétence.

### Le Vice-protectorat – Prévention et innovation

Le Vice-protectorat – Prévention et innovation assume les responsabilités liées au rôle de prévention et d'initiative inscrites dans la Loi sur le Protecteur du citoyen et la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux. Il examine certaines situations avec une vision d'ensemble dans le but de poser un diagnostic, appuyé sur des études et des consultations, et conseille la protectrice du citoyen sur des interventions d'intérêt auprès des autorités compétentes.

Il assure également la cohérence et l'adaptation des processus de travail du Protecteur du citoyen, en soumettant des orientations et en proposant une vision d'ensemble et une gestion intégrée tant dans le secteur *santé et services sociaux* que dans le secteur *administration publique*. Le vice-protectorat est composé de deux directions.

La Direction des études et mandats d'initiative réalise des travaux sur des sujets jugés prioritaires qui nécessitent un approfondissement par une équipe multidisciplinaire. Ses services-conseils visent la mise à profit des données et méthodes scientifiques ou d'outils d'analyse complémentaires à la méthode d'enquête. Cette direction assure au besoin le recrutement d'expertises externes.

La Direction des technologies de l'information et de la gestion des données administre les processus informationnels et les systèmes d'information nécessaires à la réalisation de la mission du Protecteur du citoyen. Elle développe et entretient les systèmes informatiques utiles à l'institution et procède à des contrôles de qualité à l'égard des données colligées. Son mandat inclut en outre la production des données d'information de gestion et d'analyse nécessaires au suivi des opérations et à la reddition de comptes. La Direction participe à la conception de matériel d'aide à la tâche et à la formation. Elle administre le centre de documentation et un service de gestion des documents. Elle gère, de plus, l'infrastructure technologique de l'institution et en assure, notamment, la sécurité.

### Le Secrétariat général et Direction des affaires juridiques

Le Secrétariat général a pour mandat de veiller à la cohérence, à la complémentarité et à l'efficience des actions menées au quotidien au Protecteur du citoyen. Il est responsable du greffe des documents officiels, du traitement des plaintes concernant la qualité des services, de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels ainsi que de l'éthique.

Il coordonne la reddition de comptes institutionnelle (planification stratégique, *Déclaration de services aux citoyens*, rapports annuels), les affaires et la veille parlementaires, les activités de veille et de coopération avec les ombudsmans, en plus de voir aux travaux de certains comités de régie interne.

La Direction des affaires juridiques procure le conseil et les opinions juridiques à la protectrice du citoyen, aux vice-protecteurs, aux gestionnaires et aux délégués de l'institution. Elle représente le Protecteur du citoyen, lorsque requis, devant les tribunaux administratifs et les tribunaux de droit commun.

La Direction des communications est principalement responsable des affaires publiques de l'institution. Elle voit à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan annuel et de la stratégie de communication externe et interne. Elle est responsable des sites Internet et intranet, en plus de coordonner la production et l'édition du rapport annuel d'activités et des rapports spéciaux publiés en cours d'année. La directrice des communications est également secrétaire générale adjointe.

### La Direction des ressources humaines et de l'administration

La Direction des ressources humaines et de l'administration fournit principalement des services internes aux gestionnaires et au personnel en matière de gestion des ressources humaines, financières et matérielles. Elle est notamment chargée de la planification de la main-d'œuvre, du recrutement du personnel et de la dotation des emplois, du programme d'aide aux employés, du développement des ressources humaines, de la planification financière, du suivi et des contrôles budgétaires ainsi que de la conformité administrative dans son ensemble. Elle s'assure aussi de procurer à l'institution les ressources matérielles nécessaires à l'exercice efficace de sa mission.

# 3. Les faits saillants

## LES DEMANDES ET LES DÉLAIS DE TRAITEMENT EN 2009-2010

- Le Protecteur du citoyen a reçu 62 985 appels en 2009-2010. De ce nombre, 81 % ont été accueillis en moins de 20 secondes.
- Le délai moyen de traitement des dossiers concernant le secteur *administration publique* s'est amélioré de 17 % depuis 2007-2008. Pour les dossiers relatifs au secteur *santé et services sociaux*, on constate une amélioration de 6 % du délai moyen de traitement par rapport à l'an dernier.
- Cinq des neuf engagements relatifs aux délais de traitement, inscrits à la *Déclaration de services aux citoyens* entrée en vigueur le 1er avril 2009, présentent un taux de respect supérieur à 90 %. Le taux moyen de respect des quatre autres est de 67 %.

## LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2009-2012 : PREMIÈRE ANNÉE D'EXERCICE

***Orientation 1 : Corriger les préjudices que subissent les citoyens dans une perspective d'amélioration durable des services publics***

- Six des dix cibles quantifiées ont été atteintes ou dépassées.

***Orientation 2 : Apporter aux parlementaires et au gouvernement un éclairage constructif sur les moyens d'améliorer la qualité des services publics et de prévenir l'atteinte aux droits des citoyens***

- Cinq des six cibles quantifiées ont été atteintes ou dépassées.

***Orientation 3 : Assurer la disponibilité d'une main-d'œuvre hautement compétente et mobilisée garante de la prestation optimale des services du Protecteur du citoyen***

- Une des cinq cibles quantifiées a été atteinte alors qu'une autre est à 4,1 % d'être rencontrée. Une cible visait à fixer la base du calcul des résultats pour les deux prochaines années, alors que les deux dernières cibles n'ont pas encore été mesurées.

***Orientation 4 : Améliorer de façon continue la performance de l'institution pour mieux répondre aux besoins des citoyens***

- Deux des cinq cibles ont été atteintes ou dépassées; les résultats pour deux cibles n'ont pas encore été mesurés.

## LA MESURE DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Une étude de satisfaction auprès des citoyens ayant fait appel aux services du Protecteur du citoyen révèle un taux de satisfaction moyen de 7,1 sur 10. On constate un lien direct entre le résultat de la demande du citoyen et le taux de satisfaction de ce dernier.

## LES RAPPORTS SPÉCIAUX

Trois rapports spéciaux du Protecteur du citoyen ont été déposés à l'Assemblée nationale au cours de l'année. Les ministères et instances concernés ont accepté et mis en place toutes les recommandations qui requéraient un suivi d'implantation avant le 31 mars 2010.

## LES RESSOURCES HUMAINES

Le taux mesuré de satisfaction professionnelle du personnel est de 87,5 %. Le Protecteur du citoyen a amélioré ses processus de dotation pour attirer une main-d'œuvre qualifiée, correspondant aux profils recherchés.

## L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

Dans le strict respect du budget alloué, le Protecteur du citoyen a été en mesure d'organiser le travail du personnel et d'optimiser les ressources mises à sa disposition afin de continuer à s'adapter à l'évolution de la demande et à améliorer sa performance relative aux délais de traitement.

À cet égard, les coûts de fonctionnement ont été de 19,8 % des dépenses totales, pour assurer la capacité de traiter les demandes des citoyens.

# 4. Le contexte institutionnel

Les demandes de service dans le secteur *santé et services sociaux* augmentent en raison surtout des signalements, passés de 88 l'an dernier à 118 cette année. En effet, les plaintes fermées[1] dans ce secteur ont augmenté de 68 % de 2007-2008 à 2009-2010, passant de 651 à 1 092. Puisqu'il s'agit d'un recours de deuxième instance, les demandes qui parviennent au Protecteur du citoyen soulèvent des problématiques impliquant de multiples aspects des services : clinique, humain, juridique, administratif. Des déplacements sur les lieux sont nécessaires dans certaines situations et les usagers requièrent des attentions particulières.

Dans le secteur *administration publique*, le Protecteur du citoyen doit relever un défi lié au grand nombre de ministères et d'organismes publics sur lesquels il a compétence. Mener des enquêtes sur un éventail aussi large d'objets exige à la fois une grande polyvalence, appuyée sur des critères et des méthodes éprouvées, et une connaissance suffisamment fine et précise des réalités de chacun de ces ministères et organismes. Puisque plusieurs cas sont uniques et ont leurs particularités, le délégué doit s'appliquer à en saisir toutes les nuances. Le Protecteur du citoyen examine non seulement la conformité de l'Administration aux lois, règlements ou autres normes, mais aussi le caractère raisonnable et l'équité des actes ou omissions qui visent le citoyen.

Un autre défi consiste à développer la capacité institutionnelle de déceler et de traiter certaines problématiques en émergence, dont la complexité ne cesse de croître. Parmi elles, notons les questions environnementales et le développement durable, qui sont de plus en plus présents dans les dossiers des secteurs des ressources naturelles, du transport et de l'aménagement du territoire, ce qui complique notablement le traitement des dossiers des citoyens. Autre exemple, le vieillissement de la population fait en sorte qu'un nombre accru de personnes a maintenant recours à plusieurs sources de rentes et d'indemnités, ce qui amène une nécessaire coordination entre ces différentes sources, avec son lot de difficultés imprévues.

Le travail du Protecteur du citoyen comporte en lui-même plusieurs facteurs de complexité. Comme il doit toujours agir avec impartialité et justice, la rigueur de sa méthode de travail et ses mécanismes de contrôle constituent des garanties pour ce faire. Cela signifie concrètement des milliers d'interactions avec autant de personnes, ce qui requiert du temps consacré aux entrevues, à l'analyse et à la rédaction des conclusions. Notons finalement que la clientèle du Protecteur du citoyen est très variée. Une grande partie de celle-ci est vulnérable de manière temporaire ou chronique et requiert du temps ainsi que des efforts de communication, soit en raison de l'état de santé physique et mentale de la personne, soit en raison de l'importance des problèmes vécus.

La diversité et la complexité de la demande constituent donc un défi quotidien de cohérence et d'équité pour chaque délégué. À cela s'ajoute le défi d'efficience lié aux délais de traitement mettant en jeu la célérité et la qualité du travail effectué. Ces délais sont la plupart du temps inhérents à la nature même des dossiers pour lesquels des efforts plus substantiels sont requis : enquêtes de divers niveaux, exigences particulières en matière de santé et de services sociaux, interventions auprès d'instances, enquêtes systémiques. Dans divers dossiers toutefois, les délais de traitement sont imputables aux organismes publics, aux instances ou aux citoyens eux-mêmes, qui tardent à fournir les renseignements et documents nécessaires.

Par ailleurs, après trois ans et à la suite d'efforts de stabilisation du personnel et d'organisation du travail, le regroupement du Protecteur du citoyen et du Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux est complété. Il s'agit là d'une réalisation notable qui sera maintenue par le

[1] Plainte fermée : en matière de santé et de services sociaux, plainte ou signalement pour lequel les conclusions du Protecteur du citoyen ont été communiquées à l'instance et aux citoyens concernés et dont il s'est assuré de l'implantation des mesures correctrices, le cas échéant.

partage d'une même méthode de travail, de valeurs institutionnelles et la poursuite des efforts ciblés et coordonnés en matière de formation continue du personnel, dans le contexte du renouvellement de la main-d'œuvre requis principalement par les départs à la retraite.

C'est en fonction de ce contexte institutionnel et d'un objectif d'utilisation optimale des ressources mises à la disposition du Protecteur du citoyen que doivent être analysés la performance générale de l'institution et les résultats qui suivent.

# 5. Les résultats

## 5.1 LES RÉSULTATS RELATIFS À LA *DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS*

La nouvelle *Déclaration de services aux citoyens* du Protecteur du citoyen est entrée en vigueur le 1er avril 2009, tout comme le *Plan stratégique 2009-2012*; elle présente d'ailleurs plusieurs interrelations avec celui-ci.

Cette déclaration énonce la préoccupation de l'institution de promouvoir ses valeurs et ses engagements à l'endroit des citoyens. Par ceux-ci, le Protecteur du citoyen démontre sa volonté d'agir de manière accessible, simple et confidentielle. Il s'assure également que son personnel offre des services de qualité et il met en place les mécanismes nécessaires pour que les demandes des citoyens soient traitées dans des délais acceptables, en prenant en considération les ressources dont il dispose.

Pour s'acquitter de ses engagements, le Protecteur du citoyen a misé sur des moyens diversifiés afin d'assurer des contrôles de la qualité. Il produit ainsi mensuellement un rapport sur les indicateurs de délais de service, a mis en place une méthodologie d'analyse des demandes des citoyens commune à tous les délégués et s'assure que le personnel est bien formé pour l'utiliser. Un Comité sur la qualité des services garantit une prestation de services optimale pour les citoyens qui font appel au Protecteur du citoyen. Les services téléphoniques et d'accueil de Québec et Montréal ont été reconfigurés pour permettre la centralisation des appels à Québec, à l'exception des services téléphoniques offerts aux personnes détenues, et ce, dans le but d'optimiser l'accès et le délai de réponse téléphoniques. Un nouveau système téléphonique est en introduction de façon progressive et son implantation se finalisera au cours de l'année 2010-2011.

En mars 2010, le Protecteur du citoyen a mesuré l'atteinte de ses engagements afin de connaître sa notoriété, la perception de la qualité de ses services et la satisfaction générale des citoyens ayant fait appel à lui. L'analyse des résultats permettra de cibler les correctifs à apporter pour améliorer encore la qualité des services offerts aux citoyens et servira d'étalon pour mesurer ces améliorations dans les prochaines années.

En plus des priorités relatives à sa mission, le Protecteur du citoyen a privilégié le renforcement de ses modes de gestion et de ses mesures de contrôle, afin d'assurer une prestation de services améliorée et encore plus performante.

Les tableaux qui suivent font état des résultats relatifs à chacun des engagements inscrits à la *Déclaration de services aux citoyens*.

## A- Les délais de traitement

### A-1 Les demandes de service des citoyens

| Nos engagements | 2009-2010 | 2008-2009 | 2007-2008 |
|---|---|---|---|
| Prendre votre appel téléphonique en moins de 20 secondes (3 sonneries). | 81 % | 73 % | nd[2] |
| Accuser réception de votre demande dans les deux jours ouvrables. | 99 % | 99 % | 95 % |
| Vous diriger vers la ressource appropriée dans les deux jours ouvrables si votre demande ne relève pas de notre compétence. | 96 % | 95 % | 90 % |
| Vous informer dès que possible du nom de la personne qui traitera votre demande. | 100 % | 100 % | nd |
| Respecter l'heure des rendez-vous pris avec un membre du personnel et, en cas de retard, vous informer du délai d'attente prévu. | nd | nd | nd |

L'implantation d'un nouveau système téléphonique a rendu possible une surveillance en temps réel de la « file d'attente » et la production de statistiques fiables. La correction rapide des lacunes décelées lors de l'analyse de ces statistiques a permis d'augmenter de 8 points de pourcentage le nombre d'appels qui ont été accueillis en moins de 20 secondes au cours de la dernière année, ce qui correspond aux standards de l'industrie (établi à 80 %).

Le nombre d'appels faits au Protecteur du citoyen est par ailleurs passé de 72 870 en 2008-2009 à 62 985 en 2009-2010. Cette diminution de 13,6 % est imputable en partie à une augmentation des communications par voie électronique et surtout au transfert des appels de nature administrative sur une ligne téléphonique secondaire; une analyse est en cours pour en déterminer plus précisément la proportion. Quant au taux d'abandon[3], il a diminué de 2 %, passant de 8 % en 2008-2009 à 6 % en 2009-2010. Plus de la moitié de ces abandons ont eu lieu avant la fin de la troisième sonnerie.

Les citoyens dont les demandes de service ne relèvent pas de la compétence du Protecteur du citoyen sont dirigés vers les ressources appropriées à l'intérieur de deux jours ouvrables dans 96 % des cas. Il s'agit là d'une progression de 6 % depuis 2007-2008. L'écart de 4 % qui reste à combler est d'abord dû à la nécessité d'une analyse plus approfondie de la situation par les délégués, compte tenu de la nature complexe des problèmes soumis, avant que les citoyens puissent finalement être dirigés vers les ressources appropriées. Il s'explique aussi par les situations où les personnes tardent à rappeler le Protecteur du citoyen dans le délai de deux jours ouvrables : ce n'est qu'à la réception de cette réponse que cesse de courir le délai relatif à cet engagement.

Les citoyens sont systématiquement informés du nom de la personne qui traitera leur demande à l'intérieur d'un délai de deux jours ouvrables suivant la réception de leur demande, dans le secteur *administration publique*, et dans les deux jours ouvrables suivant la réception des documents transmis par les commissaires aux plaintes et à la qualité des services, dans le secteur *santé et services sociaux*. Cette procédure est d'ailleurs inscrite dans les documents de soutien qu'utilise le personnel de l'institution.

[2] nd : non disponible
[3] Taux d'abandon : pourcentage des appels abandonnés à l'initiative des citoyens par rapport au nombre total d'appels reçus. Cet abandon a lieu avant la prise de l'appel par un employé, soit lorsque le citoyen se trouve dans la « file d'attente ».

Le respect des heures de rendez-vous est un engagement pour lequel des travaux de mesure sont en cours depuis février 2010 dans le but de pouvoir en rendre compte avec plus de précision dès 2010-2011. Les employés du Protecteur du citoyen sont également sensibilisés par leurs gestionnaires à l'importance de cet engagement et aucune plainte n'a été reçue relativement à un non-respect de celui-ci.

| À l'égard des ministères et organismes du gouvernement du Québec | 2009-2010 | 2008-2009 | 2007-2008 |
|---|---|---|---|
| Nous mettons tout en œuvre pour compléter le traitement de votre plainte individuelle dans un délai de 2 semaines (10 jours ouvrables) suivant la réception des documents essentiels à son examen. | 78 % | 74 % | 73 % |
| Si ce délai ne peut être respecté, nous communiquerons avec vous afin de vous informer du délai raisonnable dans lequel nous procéderons. | 93 % | 87 % | 73 % |

L'amélioration de 4 % de la durée de traitement des plaintes individuelles à l'égard des ministères et organismes publics, comparativement à 2008-2009, résulte d'une analyse des dossiers excédant le délai de 10 jours ouvrables. Cette analyse a entraîné un nouveau mode de répartition des dossiers et une réorganisation du travail au sein des directions d'enquête concernées.

Quant à l'engagement d'informer les citoyens sur la durée requise pour traiter leurs dossiers, lorsque celle-ci excède 10 jours ouvrables, il a été réalisé dans 93 % des situations. Il s'agit ici d'une amélioration de 20 % depuis 2007-2008, notamment due au fait que le respect de cet engagement est précisément inscrit, par les gestionnaires, dans les attentes formulées aux délégués. De plus, un système de suivi quotidien des statistiques a été instauré pour déterminer rapidement les cas où cet engagement risque de ne pas être respecté et d'intervenir, si nécessaire, dans les plus brefs délais.

| À l'égard des instances du réseau de la santé et des services sociaux | 2009-2010 | 2008-2009 | 2007-2008 |
|---|---|---|---|
| Nous mettons tout en œuvre pour compléter le traitement de votre plainte individuelle dans un délai de 3 mois (60 jours ouvrables) suivant la réception des documents essentiels à son examen. | 79 % | – | – |

Les résultats relatifs à cet engagement ne peuvent être fournis qu'au regard des dossiers du secteur *santé et services sociaux* créés depuis le 1er avril 2009, date d'entrée en vigueur de la nouvelle *Déclaration de services aux citoyens* où cet engagement apparaît pour la première fois. Le résultat de 79 % repose sur le calcul de la durée de traitement d'un dossier entre la réception des documents essentiels à son examen et le moment où les conclusions sont transmises au citoyen par l'institution, dans le cadre du recours de deuxième instance logé auprès du Protecteur du citoyen en vertu de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux.

## A-2 Les plaintes à l'égard de la qualité des services du Protecteur du citoyen

Une personne insatisfaite de la manière dont sa demande est ou a été traitée par le Protecteur du citoyen peut s'en plaindre verbalement ou par écrit.

Une plainte concernant un dossier toujours actif est traitée par le gestionnaire du délégué visé par cette plainte, qui en assure le suivi auprès du plaignant, alors qu'une plainte concernant un dossier fermé est soumise au responsable de la qualité des services. Les plaintes relatives à un dossier fermé sont transmises, le cas échéant, au Comité sur la qualité des services, constitué de la protectrice du citoyen, qui le préside, des vice-protecteurs et du responsable de la qualité des services. Ce comité est chargé de statuer sur le bien-fondé de la plainte et, lorsque requis, il se prononce sur les mesures à prendre pour améliorer la qualité des services, corriger les erreurs commises et prévenir leur répétition.

Les résultats ci-après portent exclusivement sur les plaintes traitées en cours d'année, concernant un dossier fermé et qui sont soumises au responsable de la qualité des services.

| Nos engagements | 2009-2010 | 2008-2009 | 2007-2008 |
|---|---|---|---|
| Accuser réception de votre plainte relative à la qualité de nos services, verbalement ou par écrit, dans les deux jours ouvrables. | 100 % | 100 % | 100 % |
| Tout mettre en œuvre pour vous donner une réponse motivée dans un délai de 6 semaines (30 jours ouvrables). Si ce délai ne peut être respecté, nous communiquerons avec vous afin de vous en informer. | 31 % | 23 % | 32 % |

Tous les citoyens ayant manifesté une insatisfaction à l'égard de dossiers fermés ont reçu, verbalement ou par écrit, un accusé de réception dans les deux jours ouvrables. Dès ce premier contact avec l'institution, le plaignant est informé du processus de traitement des plaintes et des délais approximatifs requis. Lorsque la complexité du dossier laisse entrevoir que le traitement sera plus long qu'escompté, il en est habituellement informé.

Le Protecteur du citoyen a augmenté de 8 % sa performance, comparativement à 2008-2009, relativement au nombre de plaintes traitées dans un délai de 30 jours ouvrables. Ce résultat s'explique par des modifications apportées au processus depuis octobre 2009, notamment par l'instauration d'une étape de prétraitement effectuée par le responsable de la qualité des services institutionnels. À noter qu'au total, 55 % des plaintes ont pu être traitées à l'intérieur de 60 jours ouvrables. Le réalisme du délai de l'engagement de 30 jours ouvrables est en examen, de même que les moyens d'alléger le processus en vigueur.

Le Protecteur du citoyen reçoit par ailleurs régulièrement, de la part de citoyens ayant fait appel à ses services, des félicitations, qu'il ne comptabilise toutefois pas, sur la qualité du travail effectué par ses employés. L'évaluation continue de la satisfaction de sa clientèle est planifiée à compter de l'automne 2010.

### *Les plaintes reçues en 2009-2010 (dossiers actifs et fermés)*

Au cours de l'année 2009-2010, 43 personnes ont formulé une plainte touchant la qualité des services pendant que leur dossier était toujours actif, alors que 52 autres l'ont fait une fois leur dossier fermé. Certaines personnes ont pu porter plainte à chacune de ces étapes. C'est donc un total de 95 plaignants qui ont formulé 138 motifs de plainte dans la dernière année, ce qui représente une diminution par rapport à 2008-2009 et 2007-2008, comme l'indique le tableau suivant[4].

**Résultats comparés du nombre de plaignants relativement à la qualité des services par rapport au nombre de demandes de service au Protecteur du citoyen**

| Année | Nombre total de demandes de service | Variation annuelle de la demande totale | Nombre de plaignants | Variation annuelle du nombre de plaignants | Ratio demandes de service/ plaignants |
|---|---|---|---|---|---|
| 2009-2010 | 21 289 | - 0,2 % | 95 | - 12,8 % | 0,446 % |
| 2008-2009 | 21 330 | + 5,7 % | 109 | + 10,1 % | 0,511 % |
| 2007-2008 | 20 181 | | 99 | | 0,491 % |

Le nombre de plaintes relatives à la qualité des services a diminué de près de 13 %. Cette baisse est principalement attribuable aux plaintes concernant des dossiers actifs, qui sont passées de 69 en 2008-2009 à 43 en 2009-2010, alors que les plaintes relatives aux dossiers fermés ont augmenté de 40 à 52 durant la même période. Alors qu'en 2007-2008 et 2008-2009, un citoyen sur 200 faisant appel au Protecteur du citoyen en venait à déposer une plainte relative à la qualité des services, cette proportion est passée à 1 sur 225 en 2009-2010.

Les résultats relatifs aux plaintes touchant la qualité des services traitées en 2009-2010 peuvent être consultés aux pages 41 et 42, dans la section consacrée à l'objectif 3.2 du *Plan stratégique 2009-2012*.

### B- Les engagements qualitatifs

Le Protecteur du citoyen s'est aussi engagé spécifiquement à respecter cinq dimensions de la prestation de services, soit l'accessibilité, la considération, la rigueur, la confidentialité ainsi que celle qui est composée de la clarté et de la simplicité. Vingt-deux indicateurs définissent pour les citoyens les différents aspects de ces dimensions.

Ces indicateurs sont majoritairement de nature qualitative et nécessitent, pour la plupart, d'être évalués par la perception de la qualité qu'en ont les citoyens. À cet effet, le Protecteur du citoyen a adapté l'*Outil québécois de mesure de la satisfaction*[5] pour questionner les usagers de ses services. L'enquête a été réalisée par téléphone, par une firme indépendante, du 15 février au 4 mars 2010 auprès de 532 répondants, de langues française et anglaise. L'échantillon était divisé en huit segments, représentatifs des différents types de prestations de services ou de conclusions aux demandes des citoyens. En ce qui concerne la conclusion de leur demande, 24 % des répondants avaient obtenu une conclusion qui leur était favorable et 51 %, un résultat défavorable; les autres demandes ont été interrompues ou réorientées (12 %) ou encore considérées comme des demandes d'aide, d'information ou d'assistance (13 %). La marge d'erreur globale est de ± 2,27 %, 19 fois sur 20.

[4] Le nombre plus élevé de motifs de plainte que de demandeurs résulte de la ventilation de chacun des motifs invoqués par chaque demandeur au moment de l'inscription au système de gestion des données.
[5] Secrétariat du Conseil du trésor

Le questionnaire utilisé ne peut toutefois pas mesurer l'ensemble des engagements de nature qualitative inscrits à la *Déclaration de services aux citoyens*. C'est pourquoi le tableau suivant indique la référence au questionnaire pour les engagements ayant été mesurés directement ou indirectement par l'outil préconisé. Pour les engagements n'ayant pu être mesurés auprès des citoyens, le tableau rend compte des éléments retenus par le Protecteur du citoyen pour en assurer le respect.

| Nos engagements | Éléments de mesure | Mesures en place ou énoncés mesurés |
|---|---|---|
| **L'accessibilité** | | |
| 1. Nos bureaux sont ouverts du lundi au vendredi de 8 h 30 à 12 h et de 13 h à 16 h 30. Nous mettons à votre disposition une boîte vocale en dehors de ces heures. | *Engagement assumé* | L'organisation et l'horaire de travail du personnel d'accueil permettent d'assurer l'accessibilité des bureaux de Québec et de Montréal. Cette accessibilité est respectée en tout temps, exception faite d'événements exigeant la fermeture temporaire des bureaux qui sont définis dans une politique administrative à cet égard, dont une situation d'urgence susceptible de mettre en danger la santé ou la sécurité des occupants de l'édifice, une alerte d'incendie ou un exercice d'évacuation et une panne d'électricité, de chauffage ou de climatisation ne pouvant être réparée à court terme. Une boîte vocale permet de recueillir les messages téléphoniques des citoyens à tout moment en dehors des heures d'ouverture des bureaux de Montréal et de Québec. |
| 2. Notre site Internet vous offre des formulaires en ligne afin que vous puissiez déposer une plainte en tout temps. | *Engagement assumé* | Les formulaires destinés aux plaintes sont disponibles sur le site Internet. Le citoyen peut faire sa plainte en ligne ou télécharger le formulaire requis. |
| 3. Un membre de notre personnel peut vous assister en langue anglaise. | *Engagement assumé* | Un employé est désigné à cette fin dans chacune des directions du Vice-protectorat – Services aux citoyens et aux usagers. |
| 4. Nos bureaux sont accessibles aux personnes à mobilité réduite. | *Engagement assumé* | Le bureau de Québec offre un accès direct aux personnes à mobilité réduite. À celui de Montréal, l'assistance du personnel de sécurité est fournie. |
| 5. Pour les personnes ayant une perte auditive, nous disposons d'une ligne téléphonique ATS sans frais et nous offrons, sur demande, des services d'interprétation en langage des signes québécois (LSQ). | *Engagement assumé* | Une ligne téléphonique ATS est disponible. Toutefois, les personnes ayant une perte auditive utilisent généralement une assistance de leur compagnie de téléphone comme relais avec le Protecteur du citoyen.<br>Les services d'interprétation en langage des signes québécois sont assurés par un répertoire d'interprètes qualifiés auxquels l'institution fait appel chaque fois que requis. |

| La considération | | |
|---|---|---|
| 6. Vous accueillir avec courtoisie, respect et discrétion. | *Questionnaire* | • *Les employés ont été polis avec moi.* (Résultat de 9,0 sur 10)<br>• *Les employés m'ont traité avec respect.* (Résultat de 8,8 sur 10) |
| 7. Vous servir avec diligence, empathie et ouverture. | *Questionnaire* | • *Les employés étaient disponibles* pour me servir. (Résultat de 7,7 sur 10)<br>• *Les employés m'ont permis d'exprimer mon point de vue.* (Résultat de 7,6 sur 10)<br>• *Les employés ont compris mes besoins.* (Résultat de 6,7 sur 10) |
| 8. Vous offrir un soutien personnalisé et adapté à vos besoins. | *Questionnaire* | • *Les employés ont tout fait en leur pouvoir pour m'aider à résoudre mon problème.* (Résultat de 6,2 sur 10)<br>• *La conclusion du Protecteur du citoyen était appropriée à ma situation.* (Résultat de 5,7 sur 10)<br>• *Le service du Protecteur du citoyen a répondu à mes besoins.* (Résultat de 5,6 sur 10) |
| 9. Nous présenter clairement lorsque nous communiquons avec vous. | *Engagement assumé* | Les employés du Protecteur du citoyen ont pour directive écrite de s'identifier clairement en mentionnant leur nom et leur fonction au sein de l'institution, aussi bien auprès des citoyens que des interlocuteurs au sein des ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux. |
| 10. Vous diriger vers les ressources appropriées lorsque votre demande ne relève pas de la compétence du Protecteur du citoyen. | *Engagement assumé* | Le Protecteur du citoyen s'assure que toutes les personnes qui font appel à lui aient réponse à leur besoin. Le personnel d'accueil dispose des outils permettant de diriger vers les ressources appropriées les personnes dont le cas ne relève pas de la compétence de l'institution. Au besoin, il effectue les démarches nécessaires pour assister le citoyen. |

| La rigueur | | |
|---|---|---|
| 11. Votre demande fait l'objet d'un examen complet objectif et impartial, par du personnel qualifié dont les connaissances sont constamment tenues à jour. | *Questionnaire* | • *J'ai trouvé que ma demande a fait l'objet d'un examen complet.* (Résultat de 6,0 sur 10)<br>• *J'ai trouvé que ma demande a fait l'objet d'un examen objectif et sans parti pris.* (Résultat de 6,4 sur 10)<br>• *J'ai trouvé que l'employé ou les employés avec qui j'ai fait affaire avaient les connaissances nécessaires pour répondre à mes questions.* (Résultat de 7,0 sur 10) |
| 12. Une information complète et fiable vous est transmise. | *Questionnaire* | • *J'ai trouvé que les employés m'ont donné une information exacte.* (Résultat de 7,0 sur 10) |
| **La confidentialité** | | |
| 13. Protéger vos renseignements personnels afin d'en assurer la plus grande confidentialité. | *Engagement assumé* | Le respect des politiques relatives à la sécurité de l'information et à la confidentialité est exigé des employés et ces derniers reçoivent une formation en matière de protection des renseignements personnels dès leur entrée en fonction et, par la suite, des mises à niveau. D'autres mesures sont également prises, notamment l'usage d'un mot de passe pour accéder aux postes informatiques, des déchiqueteuses à papier, des bacs de recyclage barrés et administrés par une firme spécialisée et un dispositif de sécurité empêchant l'envoi de courriels au mauvais destinataire. L'accès aux bureaux de Québec et de Montréal est sécurisé et les employés bénéficient d'outils et de documents, dont l'existence leur est régulièrement rappelée, pour les sensibiliser à l'importance de la protection des renseignements personnels. |
| 14. Ne recueillir que les renseignements nécessaires au traitement de votre plainte ou signalement. | *Questionnaire* | • *Je crois que les employés ont recueilli seulement les renseignements nécessaires au traitement de mon dossier.* (Résultat de 7,1 sur 10) |

| | | |
|---|---|---|
| 15. Utiliser ces renseignements aux seules fins pour lesquelles ils sont recueillis. | *Engagement assumé* | Le Protecteur du citoyen affecte une personne spécifiquement à la protection des renseignements personnels et veille à ce que les règles soient respectées par des rappels fréquents, de la vérification de dossiers et de la formation en matière de protection de renseignements personnels. |
| 16. Permettre l'accès à vos renseignements personnels seulement aux personnes autorisées, dans l'exercice de leurs fonctions. | *Questionnaire* | • *Je crois que les employés ont permis l'accès à mes renseignements personnels seulement aux personnes autorisées dans l'exercice de leurs fonctions.* (Résultat de 8,3 sur 10) |
| 17. Nous assurer que notre personnel connaît et respecte les règles de protection des renseignements personnels et les mesures de sécurité de l'information. | *Engagement assumé* | Des rappels fréquents sont faits aux employés par le responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels et les gestionnaires de l'institution. À cela s'ajoutent des formations en matière de protection des renseignements personnels à l'entrée en fonction et en cours d'année. Voir également les commentaires inscrits à l'engagement nº 13. |
| **La clarté et la simplicité** | | |
| 18. Utiliser un langage clair dans nos communications verbales ou écrites, ainsi que dans les formulaires. | *Questionnaire* | • *Les employés se sont adressés à moi dans un langage clair.* (Résultat de 8,3 sur 10) |
| 19. Vous éviter des formalités administratives.<br><br>20. Simplifier votre démarche, entre autres en recevant votre plainte verbalement. | *Questionnaire* | • *Les employés ont tout fait pour simplifier ma démarche.* (Résultat de 7,0 sur 10)<br>• *Les employés ont fait en sorte de me servir le plus rapidement possible.* (Résultat de 7,3 sur 10) |

| | | |
|---|---|---|
| 21. Vous fournir une réponse écrite lorsque vous le souhaitez. | *Engagement assumé* | Des consignes claires à cet effet sont inscrites dans les documents de soutien, et les employés sont sensibilisés régulièrement à l'importance de fournir une réponse écrite chaque fois que cela est demandé. La vérification de données atteste le respect de cet engagement. |
| 22. Vous donner des explications claires sur nos conclusions et sur la démarche suivie dans le traitement de votre plainte. | *Questionnaire* | • *Les employés ont pris le temps de m'expliquer les raisons de la décision au sujet de ma demande.*<br>(Résultat de 6,9 sur 10) |

La moyenne pour les 18 énoncés en lien avec la *Déclaration de services aux citoyens* est de 7,2 sur 10. En examinant les résultats, le Protecteur du citoyen constate que les réponses des usagers à certains énoncés ne sont pas tant attribuables à des faiblesses institutionnelles qu'à des incompréhensions quant au rôle, à la compétence et aux limites de son action. Notons, par exemple, l'incapacité légale du Protecteur du citoyen d'intervenir à l'égard de certains organismes, dont les sociétés d'État, et l'obligation de garder confidentiels les renseignements obtenus des ministères, organismes publics ou instances concernés.

Dans son rapport annuel 2005-2006, l'Ombudsman de l'Alberta publiait les résultats d'une enquête mesurant la satisfaction selon quatre dimensions : a) les employés ont été polis avec moi; b) les employés se sont adressés à moi dans un langage clair; c) les employés ont tout fait pour simplifier ma démarche; d) les conclusions de l'ombudsman sont appropriées. Le taux de satisfaction pour ces dimensions a été de 7,2 sur 10. Pour les mêmes dimensions mesurées auprès des personnes ayant fait une plainte, le Protecteur du citoyen a obtenu un résultat de 7,6.

## 5.2 LES RÉSULTATS RELATIFS AU *PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012*

Le *Plan stratégique 2009-2012* a été déposé à l'Assemblée nationale au mois de mars 2009.

Élaboré à partir de quatre grandes orientations, ce plan stratégique présente dix axes d'intervention et 28 indicateurs ayant tous pour objectif de faire en sorte que le Protecteur du citoyen soit une institution efficiente et performante.

Il s'agit donc ici des premiers résultats et des commentaires du Protecteur du citoyen faisant état du contexte, si nécessaire, des principales actions qui ont été posées pour atteindre les résultats attendus et qui correspondent à la plupart des actions prévues au *Plan annuel de gestion des dépenses 2009-2010*. Des explications sont apportées concernant les écarts remarqués. Il est à noter que certains résultats constituent l'élément de mesure initial qui servira à évaluer les progrès d'ici 2012.

## ORIENTATION 1 : CORRIGER LES PRÉJUDICES QUE SUBISSENT LES CITOYENS DANS UNE PERSPECTIVE D'AMÉLIORATION DURABLE DES SERVICES PUBLICS

### *AXE D'INTERVENTION : LA CORRECTION ET LA PRÉVENTION DES PRÉJUDICES*

| Objectif | Indicateurs | Cibles | Résultats en 2009-2010 |
|---|---|---|---|
| 1.1 Mener nos enquêtes et interventions de manière à remédier, dans les meilleurs délais et de façon durable, aux situations préjudiciables aux citoyens | Pourcentage des plaintes ayant fait l'objet d'un accusé de réception verbal ou écrit dans les 48 heures suivant leur réception [1] | 100 % | 99 % |
| | En administration publique<br>• Pourcentage des plaintes dont le traitement est conclu [2] dans les 10 jours ouvrables [1] | 80 % | 78 % |
| | • Pourcentage des plaintes ayant fait l'objet d'un suivi dans les 10 jours ouvrables [1][3] | 90 % | 93 % |
| | En santé et services sociaux<br>• Pourcentage des plaintes dont le traitement est conclu [2] dans les 60 jours ouvrables [1] | 70 % | 79 % |
| | • Pourcentage des plaintes ayant fait l'objet d'un suivi dans les 10 jours ouvrables [3] | 90 % | 82 % |
| | Pourcentage de suivi des recommandations concernant les dossiers individuels | 98 % | 99 % |
| | Satisfaction des citoyens | Mesurée d'ici le 31 décembre 2009 | Mesurée au printemps 2010 : note moyenne de 7,1 sur 10 relativement au taux de satisfaction aux 19 énoncés de la prestation de services |

[1] Indicateur correspondant à un engagement de la *Déclaration de services aux citoyens*.
[2] Dans le *Plan stratégique 2009-2012*, on trouve le mot *terminé*. Le terme *conclu* est préféré pour désigner un dossier dont les conclusions ont été transmises au citoyen.
[3] Un suivi est assuré auprès du citoyen lorsque le délai de traitement de sa plainte ne pourra être respecté pour l'informer du délai raisonnable dans lequel son dossier sera traité.

Le respect des délais de service, le suivi de l'application des recommandations par les ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux, ainsi que la satisfaction des citoyens sont des indicateurs fiables pour s'assurer que les enquêtes relatives aux demandes de services sont menées avec célérité, et qu'elles donnent lieu à des interventions qui permettent de corriger les situations préjudiciables de façon durable.

### *Les accusés de réception*

À ce chapitre, la cible relative au pourcentage de dossiers qui ont fait l'objet d'un accusé de réception est pratiquement atteinte, l'écart de 1 % s'expliquant par la surcharge de travail. Il s'agit du même résultat qu'en 2008-2009. À noter que les 48 heures dont il est ici question renvoient à la notion de « 2 jours ouvrables » inscrite à la *Déclaration de services aux citoyens*.

### *Le traitement des plaintes*

Les indicateurs et les cibles associés au délai de traitement des demandes des citoyens diffèrent en ce qui concerne les dossiers du secteur *administration publique* et ceux du secteur *santé et services sociaux*. Cela s'explique par le fait que, généralement, un dossier traité dans ce dernier secteur nécessite un processus d'enquête particulier, avec des étapes et des procédures précises, dont certaines sont édictées dans la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux. De plus, alors que la majorité des conclusions en matière d'administration publique sont rendues verbalement, celles qui sont relatives à la santé et aux services sociaux le sont par écrit, en vertu d'une obligation légale.

Dans le secteur *administration publique*, la cible est presque atteinte dès la première année de mise en œuvre du *Plan stratégique 2009-2012*, avec une hausse de 4 % comparativement à 2008-2009 et de 5 % par rapport à 2007-2008. Parmi les dossiers traités en plus de 10 jours ouvrables, près de la moitié a été terminée entre le 10e et le 31e jour ouvrable suivant leur réception. Dans le secteur *santé et services sociaux*, la cible liée au délai maximal de 60 jours ouvrables pour terminer le traitement des plaintes individuelles a été dépassée de 9 % dès la première année.

**Durée moyenne de traitement des plaintes conclues[6] en jours ouvrables (plaintes individuelles et interventions du Protecteur du citoyen)**

| | 2009-2010 | 2008-2009 | 2007-2008 | Variation sur 3 ans (en pourcentage) |
|---|---|---|---|---|
| **Administration publique** | | | | |
| Fondées | 52,6 | 54,8 | 62,0 | - 15 % |
| Non fondées | 32,6 | 46,5 | 39,3 | - 17 % |
| Durée moyenne | 37,4 | 48,5 | 45,0 | - 17 % |
| **Santé et services sociaux** | | | | |
| Fondées | 215,4 | 233,1 | 193,8 | 11 % |
| Non fondées | 163,2 | 175,1 | 157,7 | 3 % |
| Durée moyenne | 183,4 | 195,7 | 172,8 | 6 % |

[6] Une demande, une plainte ou un signalement est dit *conclu* lorsque l'analyse d'un dossier est terminée et que les conclusions ont été vérifiées et approuvées par le gestionnaire. Un dossier conclu qui ne comporte pas de recommandation est également dit *fermé*.

La durée moyenne de traitement des dossiers dans le secteur *administration publique* s'est améliorée depuis 2007-2008, passant de 45 à un peu plus de 37 jours ouvrables (diminution de 17 % de la durée moyenne). Dans le secteur *santé et services sociaux*, la durée moyenne a augmenté de 6 % pour la même période, passant de 172,8 à 183,4 jours ouvrables, bien que l'on remarque une amélioration notable depuis la dernière année.

Il importe toutefois de compléter ces données en précisant que 78 % des dossiers relatifs au secteur *administration publique* ont été conclus en moins de 10 jours. Pour ce secteur, c'est 96 % des dossiers qui, au total, ont été conclus en deçà de 100 jours. Dans le secteur *santé et services sociaux*, et principalement en raison des particularités énoncées à la page précédente, 25 % des dossiers ont été conclus en moins de 10 jours; toujours pour ce secteur, c'est 68 % de dossiers qui, au total, ont été conclus en moins de 100 jours.

Une durée de traitement de dossier plus longue est nécessaire pour les cas présentant un degré plus élevé de complexité, mais peut aussi être causée par des retards dans la transmission d'information ou de documents imputables aux ministères, aux organismes publics et aux instances concernés.

Pour permettre un meilleur équilibre dans les durées de traitement des dossiers des deux secteurs, le Protecteur du citoyen a transféré deux postes du secteur *administration publique* au secteur *santé et services sociaux*. Il a également procédé à l'embauche de deux personnes contractuelles affectées à la résolution des dossiers problématiques du secteur *santé et services sociaux*. Enfin, des rencontres dédiées à la discussion et à la résolution des difficultés dans les dossiers ont permis de régler certains cas problématiques et, par conséquent, de réduire les durées nécessaires au traitement de tous ces types de dossiers comparativement à l'année 2008-2009.

### *Le suivi des plaintes et des recommandations*

Le suivi des plaintes dans les 10 jours ouvrables renvoie à l'action d'informer le citoyen du temps de traitement que requiert son dossier et de son état d'avancement. À ce chapitre, la cible a été dépassée de 3 % dans le secteur *administration publique* et elle est en voie d'être atteinte dans le secteur *santé et services sociaux*.

Pour obtenir ces résultats dans le secteur *santé et services sociaux*, le Protecteur du citoyen a réalisé, à compter du mois d'août 2009, un projet pilote visant à identifier les causes des délais jugés perfectibles et à valider le réalisme de la cible. Celui-ci a permis de rectifier certaines pratiques, de s'assurer d'une compréhension commune et de consolider les processus de travail. Déjà, les résultats pour l'année 2009-2010 (82 %) sont de 13 % supérieurs à ceux de 2008-2009.

La cible de 98 % relative au pourcentage de suivi des recommandations concernant les dossiers individuels a été dépassée de 1 % dans les secteurs *administration publique* et *santé et services sociaux*. Il s'agit là d'un résultat révélateur de la qualité du travail de l'institution et de sa crédibilité, mais aussi de la volonté des ministères, organismes publics et instances de garantir le bon règlement des dossiers litigieux ainsi que d'améliorer la qualité de leurs services, en assurant le respect des droits des citoyens.

Ces résultats quantitatifs sont attribuables à la performance élevée des employés du Protecteur du citoyen et à l'accent mis sur la productivité. Une analyse rigoureuse des statistiques mensuelles et des processus en place permet de suivre et d'améliorer la performance de l'institution eu égard aux délais de traitement en adaptant l'organisation du travail en conséquence, lorsque possible.

### *La satisfaction des citoyens*

L'indice de satisfaction de la clientèle est constitué à partir des 18 énoncés liés à la *Déclaration de services aux citoyens* et de l'énoncé sur la satisfaction de l'ensemble des services reçus. Il révèle un taux de satisfaction moyen à l'égard des services du Protecteur du citoyen (moyenne des 19 énoncés) de 7,1 sur 10.

L'analyse des résultats de l'enquête révèle que la satisfaction est fortement influencée par la décision rendue par le Protecteur du citoyen, selon que la plainte est jugée fondée[7] ou non fondée[8]. Les personnes dont la plainte a été jugée non fondée montrent en effet un niveau de satisfaction plus bas pour toutes les dimensions (un écart de 0,3 à 1,1 point sur 10). Ces résultats confirment que les personnes qui s'adressent à lui ont des attentes très élevées quant à l'obtention d'une réponse favorable à leur demande, étant donné qu'il s'agit pour eux d'un dernier recours non judiciaire.

En comparaison, le rapport d'une enquête de satisfaction concernant le processus de plainte, réalisée en 2003 par l'Ombudsman de la Colombie-Britannique, révélait un taux de satisfaction de 2,6 sur 10 pour les citoyens dont la plainte était jugée non fondée. Pour les mêmes dimensions auprès de ces personnes, le Protecteur du citoyen affiche un résultat de 5,4. Les résultats d'une enquête effectuée par l'Ombudsman de l'Alberta mènent aussi au même constat.

Dans le *Rapport synthèse sur les enquêtes multiservices 2005-2006 à 2007-2008*[9], réalisé avec l'*Outil québécois de mesure de la satisfaction*, auprès de 39 organismes offrant des services aux citoyens, les services qui visent à « faire valoir ses droits », comme c'est le cas pour le Protecteur du citoyen, ont obtenu les plus faibles moyennes parmi les catégories de services évaluées. De plus, les types de services dont le résultat n'est pas connu à l'avance affichent des résultats inférieurs aux autres catégories de services d'au moins 1 point sur 10.

### *La comparaison avec d'autres ombudsmans*

Depuis 2007-2008, le Protecteur du citoyen mesure sa performance par rapport aux autres ombudsmans parlementaires au Canada. Il compare les champs de compétence de chacun ainsi que le nombre total de demandes reçues et traitées au cours d'une année financière ou de l'année civile. Le tableau comparatif placé en annexe porte sur l'année 2008-2009 ou sur l'année civile 2009, selon les ombudsmans.

Le Protecteur du citoyen, dans la prochaine année, poursuivra ses travaux reliés à l'obtention de données permettant de juger de sa performance, par rapport à celle d'autres ombudsmans parlementaires canadiens ou avec d'autres institutions québécoises ayant des similitudes avec lui.

---

[7] Au terme de l'examen de la plainte, le Protecteur du citoyen conclut que le citoyen ou l'usager a subi un préjudice. Lorsque cela est possible, des recommandations sont faites à l'instance visée pour corriger la situation.

[8] Au terme de l'examen, le Protecteur du citoyen conclut que le citoyen ou l'usager n'a subi aucun préjudice.

[9] Secrétariat du Conseil du trésor, avril 2009

| Objectif | Indicateurs | Cibles | Résultats en 2009-2010 |
|---|---|---|---|
| 1.2 Déterminer et obtenir des correctifs d'ensemble aux problèmes à portée collective ou à caractère systémique émanant de services publics | Taux de satisfaction | Taux mesuré en 2009-2010<br>2010-2012 : croissance annuelle de 1 % | 7,3 sur 10 |
| | Mesures correctives à effet collectif proposées | Dans 100 % des situations préjudiciables à portée collective | 92 % |
| | Pourcentage de suivi des recommandations à effet collectif | 98 % | 99 % |

Trois indicateurs sont associés à cet objectif pour en évaluer les effets. Le premier indicateur porte sur le taux de satisfaction des citoyens parce que leur plainte sera utile à d'autres personnes. Le deuxième vise à s'assurer que l'institution a détecté et tenté de régler chaque motif fondé soulevé initialement par un citoyen et dont le correctif proposé pouvait s'appliquer de façon collective. Le troisième traduit le pourcentage des mesures proposées donnant lieu à des corrections à portée collective qui ont été suivies par les organismes publics et les instances du réseau de la santé et des services sociaux.

Dans le cadre de l'enquête de satisfaction réalisée en 2009-2010, les personnes ayant formulé une plainte à portée collective ont eu à répondre à la question suivante : « Sur une échelle de 1 à 10, jugez-vous que la conclusion du Protecteur du citoyen concernant votre demande a été utile pour les personnes visées par une situation identique à la vôtre? » Le résultat moyen est de 7,3 sur 10. Par ailleurs, rien n'indique que la satisfaction des personnes ayant déposé une plainte à portée collective soit différente de celle des autres répondants. Puisque la cible était à préciser, la croissance a été établie à 1 % annuellement pour les deux prochaines années.

Pour chaque plainte fondée, le Protecteur du citoyen fait des recommandations au ministère, à l'organisme public ou à l'instance concerné pour corriger le préjudice subi par le citoyen. Lorsque requis, il propose des mesures visant à corriger et à prévenir les préjudices sur une plus grande échelle, dites « à portée collective ». Dès le dépôt de la plainte, les problèmes qui présentent une situation préjudiciable pour la collectivité sont distingués, de façon à s'assurer que les mesures correctives proposées seront à portée collective.

La cible associée à ce second indicateur est en voie d'être atteinte. Compilées depuis décembre 2009, le Protecteur du citoyen a décelé 39 situations préjudiciables à portée collective et il a proposé des mesures correctives à effet collectif dans 36 de ces situations, soit dans 92 % des cas. Chacune de ces situations donne habituellement lieu à plus d'une recommandation.

Les recommandations du Protecteur du citoyen ayant une portée collective ont été suivies par les organismes publics et les instances concernés au-delà de la cible fixée au troisième indicateur. En effet, des 1 283 motifs de plainte individuelle jugés fondés incluant ceux touchant des situations préjudiciables, 485 mesures à portée collective ont été proposées en 2009-2010. De ce nombre, 196 des 197 recommandations formulées dans le secteur *administration publique*, 237 des 242 recommandations formulées dans le secteur *santé et de services sociaux* et les 46 recommandations à portée collective découlant d'interventions en vertu de la Loi sur les services de santé et les services sociaux ont été acceptées par les organismes publics et les instances concernés.

| Objectif | Indicateurs | Cibles | Résultats en 2009-2010 |
|---|---|---|---|
| 1.3 Favoriser l'adaptation des services publics pour mieux satisfaire les besoins des citoyens, plus particulièrement les besoins de ceux dont le milieu de vie est sous la responsabilité directe de l'État | Pourcentage de suivi des mesures correctives recommandées à la suite de plaintes fondées relatives aux milieux de vie publics | | |
| | • en santé et services sociaux | 90 % | 100 % |
| | • en détention | 80 % | 100 % |

Cet objectif a trait à la qualité des milieux de vie des personnes vivant dans les centres hospitaliers de soins de longue durée et de celles qui vivent dans des centres de détention, dans le respect des droits dont elles ne sont pas légalement privées en ce qui a trait à ces dernières.

En ce qui concerne le suivi des recommandations consécutives à des plaintes et à des signalements à portée individuelle ou collective jugés fondés, les résultats ont été dépassés. Les 555 recommandations proposant des mesures correctives concernant l'amélioration des milieux de vie publics ont en effet été suivies.

## *AXE D'INTERVENTION : LA NOTORIÉTÉ DU PROTECTEUR DU CITOYEN*

| Objectif | Indicateur | Cibles | Résultats en 2009-2010 |
|---|---|---|---|
| 1.4 Assurer la notoriété de l'institution auprès des citoyens et des intervenants qui agissent comme intermédiaires | Taux de notoriété auprès des citoyens | 2009-2010 : taux d'ensemble et par région (Québec, Montréal, autres régions) mesurés<br><br>2010-2012 : croissance annuelle pour l'ensemble, en priorité pour les régions où la notoriété est inférieure au prorata de la population | Sondage téléphonique omnibus : notoriété totale de 46 % (Montréal : 44 % Québec : 63 % Autres régions : 42 %)<br><br>Enquête de satisfaction : 71 % des personnes qui ont fait appel au Protecteur du citoyen le connaissaient avant de recourir à ses services (Montréal : 62 % Québec : 78 % Autres régions : 72 %) |

Le Protecteur du citoyen a mesuré la notoriété de l'institution de deux façons. Il a d'abord mandaté une firme indépendante pour conduire un sondage téléphonique omnibus auprès de la population adulte du Québec du 12 au 23 mars 2009. Si l'on considère les mesures spontanées et assistées[10], la notoriété totale du Protecteur du citoyen s'établit à 46 %. Pour les deux prochaines années, l'institution poursuivra ses efforts pour assurer la croissance de cette notoriété.

Le Protecteur du citoyen a également choisi d'intégrer à sa mesure de satisfaction des citoyens une question concernant sa notoriété : plus de sept répondants sur dix (71 %) le connaissaient avant que leur problème ne survienne. Ce résultat est comparable à celui de l'Ombudsman de la Colombie-Britannique, qui rapportait un taux de 72 % à une question similaire dans son sondage effectué en 2003 auprès des citoyens.

[10] Mesure de notoriété spontanée : pourcentage de personnes ayant répondu spontanément « Protecteur du citoyen » à la question suivante : « Si vous étiez victime d'une injustice ou d'une erreur commise par un employé de la fonction publique québécoise ou du réseau de la santé et des services sociaux, et que l'administration en cause ne vous donnait pas satisfaction, auprès de quel organisme porteriez-vous plainte? »
Mesure de notoriété assistée : pourcentage de personnes ayant choisi « Protecteur du citoyen », parmi une liste d'organismes, à la question suivante : « Lequel selon vous a pour rôle de s'occuper des plaintes des citoyens à l'égard de la fonction publique québécoise et du réseau de la santé et des services sociaux? »

Au cours de l'année, le Protecteur du citoyen a par ailleurs réalisé diverses actions à coût réduit afin d'augmenter sa notoriété auprès de la population et des relayeurs. Il a ainsi participé à des activités visant à faire connaître son rôle et ses services au grand public, à des clientèles cibles ou à des intervenants qui agissent comme intermédiaires auprès des citoyens. Il a été présent dans différentes régions du Québec, soit le Bas-Saint-Laurent, la Capitale-Nationale, Chaudière-Appalaches, l'Estrie, Lanaudière, Laval, la Mauricie, la Montérégie, Montréal, l'Outaouais et le Saguenay–Lac-Saint-Jean. Les principales activités sont présentées ci-après.

| Activités | Description |
|---|---|
| Commémoration officielle | L'année 2009 a marqué le 40e anniversaire de l'institution du Protecteur du citoyen. Afin de souligner cet anniversaire, l'Assemblée nationale a adopté une motion le 7 mai 2009, en présence de la protectrice du citoyen et de trois de ses prédécesseurs, ainsi que de tous les ombudsmans parlementaires du Canada réunis à Québec à l'occasion de leur conférence annuelle. |
| Conférences | La protectrice du citoyen a prononcé six conférences au cours de l'année. Elle a notamment partagé avec les membres du Cercle des sous-ministres adjoints et des dirigeants d'organismes publics ses constats et ses préoccupations en matière de prévention des préjudices aux citoyens dans la prestation des services publics. Elle s'est aussi adressée aux membres d'une vingtaine d'ordres professionnels du secteur de la santé, à l'occasion du 6e Congrès sur l'interdisciplinarité, avec une allocution intitulée « Collaboration public-privé en santé : quelles assurances pour le citoyen? ». Les textes de ces allocutions sont accessibles au www.protecteurducitoyen.qc.ca. |
| Tournée régionale | Du 9 au 12 novembre 2009, la protectrice du citoyen s'est rendue dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Elle y a tenu des séances de travail afin de mieux comprendre certaines particularités ou problématiques régionales associées à diverses clientèles telles que les citoyens autochtones, les personnes judiciarisées, les jeunes, les aînés, les personnes atteintes de déficience intellectuelle, celles qui vivent avec des problèmes de santé mentale et, de façon plus générale, les usagers du réseau de la santé et des services sociaux. Elle aura également permis de faire connaître l'institution du Protecteur du citoyen, son rôle et son mandat, notamment grâce à une rencontre avec les membres du Cercle de presse du Saguenay. |
| Médias | La protectrice du citoyen a tenu trois conférences de presse, à l'occasion des dépôts du rapport annuel 2008-2009 (26 mai 2009), du rapport spécial sur la gestion de la crise de la listériose associée aux fromages québécois (2 juin 2009) et du rapport spécial sur la procédure d'enquête appliquée au Québec lors d'incidents impliquant des policiers (16 février 2010). Ces événements ont donné lieu à une importante couverture médiatique. La direction des communications a également répondu à 85 demandes de journalistes au cours de l'année. La protectrice ou ses collaborateurs ont accordé 37 entrevues. |

| Activités | Description |
|---|---|
| Internet et bulletins électroniques | En septembre 2009, le Protecteur du citoyen mettait en ligne une nouvelle version de son site Internet. Ce site est convivial, axé sur les besoins du citoyen et des personnes qui s'intéressent à l'action de l'institution. Le citoyen a ainsi un accès facile aux renseignements nécessaires au dépôt d'une plainte, qu'il peut d'ailleurs acheminer par voie électronique sécurisée.<br>À la fin de l'année financière, le Protecteur du citoyen a transmis la première édition de l'infolettre *Actualités* aux commissaires aux plaintes et à la qualité des services du réseau de la santé et des services sociaux, ainsi qu'à d'autres intervenants du milieu. Cette infolettre présente les interventions et prises de position du Protecteur du citoyen, différents aspects de son mandat et de sa compétence ainsi que des éléments d'ordre juridique, dans le but d'aider les commissaires à remplir leurs fonctions en matière de respect des droits des usagers. |
| Reconnaissance | Le 4 juin 2009, la protectrice du citoyen a reçu un prix lors du Colloque annuel de l'Association des groupes d'intervention en défense des droits en santé mentale du Québec (AGIDD-SMQ) qui avait lieu à Montréal. Ce prix lui a été remis pour sa diligence à défendre les droits des personnes ayant un problème de santé mentale et pour son initiative d'examiner, dans le cadre d'une enquête systémique, les atteintes aux droits des personnes hospitalisées en psychiatrie. |
| Activités de formation | Le Protecteur du citoyen a offert des formations sur le rôle et les caractéristiques de l'institution à des étudiants de l'École nationale d'administration publique (ENAP), de l'Université de Sherbrooke, de l'Université du Québec à Montréal et au personnel de l'Assemblée nationale membre du Barreau du Québec. Il a aussi accueilli, à son bureau de Québec, les stagiaires de la Fondation Jean-Charles-Bonenfant de l'Assemblée nationale. |
| Activités d'information | Les vice-protecteurs, des gestionnaires et des délégués du Protecteur du citoyen ont rencontré différents groupes d'intervenants qui agissent comme intermédiaires auprès de citoyens. Ces activités ont pris la forme de conférences, d'ateliers, de participations à des tables rondes ou de rencontres. Elles ont permis de faire connaître le Protecteur du citoyen à des commissaires aux plaintes et à la qualité des services ainsi qu'à des représentants d'organismes communautaires, d'associations, de fédérations, d'agences de la santé et des services sociaux, ainsi que de centres d'assistance et d'accompagnement aux plaintes. Par ailleurs, le Protecteur du citoyen a participé au Salon *Visez droit* du Barreau de Montréal. Il a ainsi pu présenter ses services à un large public et faire valoir son rôle de prévention de la judiciarisation dans ses secteurs d'intervention. |

## ORIENTATION 2 : APPORTER AUX PARLEMENTAIRES ET AU GOUVERNEMENT UN ÉCLAIRAGE CONSTRUCTIF SUR LES MOYENS D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DES SERVICES PUBLICS ET DE PRÉVENIR L'ATTEINTE AUX DROITS DES CITOYENS

Outre la réception et le traitement des demandes des citoyens, le Protecteur du citoyen agit de façon préventive, en effectuant une veille législative et réglementaire systématique de tous les projets de loi soumis à l'approbation des parlementaires et des projets de règlement. Il réalise également des rapports spéciaux, des études et des mandats d'initiative destinés aux élus de l'Assemblée nationale, dans le but de les sensibiliser à des problématiques mises en évidence par les plaintes des citoyens et par ses propres constats.

### *AXE D'INTERVENTION : LA VEILLE LÉGISLATIVE ET RÉGLEMENTAIRE*

La veille législative et réglementaire est une activité du Protecteur du citoyen réalisée en vertu de l'article 27.3 de sa loi constitutive, qui lui confère le pouvoir d'appeler l'attention de l'Assemblée nationale et du gouvernement sur les réformes législatives, réglementaires et administratives qu'il juge conformes à l'intérêt général. Elle est également justifiée en vertu de l'article 7 de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux, qui confie au Protecteur du citoyen le mandat de veiller au respect des usagers du réseau de la santé et des services sociaux, et des droits qui leur sont reconnus par cette loi.

Le Protecteur du citoyen prend connaissance de l'ensemble des projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et des projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec*. Il intervient lorsqu'il l'estime nécessaire ou, à l'occasion, à la demande expresse des parlementaires. Des ministres et des dirigeants d'organismes publics sollicitent à l'occasion l'avis préalable de la protectrice du citoyen sur des projets de textes législatifs ou réglementaires. Celle-ci leur fournit alors son avis, dans le respect de son mandat d'agir à titre préventif.

En matière réglementaire, la protectrice du citoyen formule ses commentaires directement au ministre ou au dirigeant concerné, ou dépose un mémoire à la commission parlementaire chargée d'étudier un projet de loi. Des demandes d'information ou des interventions du Protecteur du citoyen auprès des ministères et organismes publics donnent maintes fois lieu à des modifications ou à des précisions aux projets de loi et de règlement.

| Objectif | Indicateur | Cible | Résultat en 2009-2010 |
|---|---|---|---|
| 2.1 Intervenir auprès des parlementaires au sujet des projets de loi en vue de préserver les droits des citoyens et de déterminer les préjudices possibles | Pourcentage des projets de loi pertinents[11] examinés | 100 % des projets de loi pertinents examinés | 100 % des projets de loi pertinents examinés |

[11] Ne sont pas estimés pertinents aux fins de la veille législative, par exemple, les projets de loi sur les crédits adoptés le jour même ou les projets de loi concernant des jours commémoratifs.

| Objectif | Indicateur | Cible | Résultat en 2009-2010 |
|---|---|---|---|
| 2.2 Intervenir auprès du gouvernement au sujet des projets de règlement en vue de préserver les droits des citoyens et de prévenir les difficultés de mise en œuvre | Pourcentage des projets de règlement pertinents[12] examinés | 100 % des projets de règlement pertinents examinés | 100 % des projets de règlement pertinents examinés |

En 2009-2010, 56 des 68 projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et 125 des 147 projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec* ont été analysés.

| Années | Projets de loi | | Projets de règlement | |
|---|---|---|---|---|
| | Avant-projets et projets de loi transmis pour analyse/avant-projets et projets de loi présentés à l'Assemblée nationale | Interventions relatives aux projets de loi et avant-projets de loi | Projets de règlement transmis pour analyse/projets de règlement publiés à la *Gazette officielle* | Interventions relatives aux projets de règlement |
| 2009-2010 | 56/68 | 14 | 125/147 | 8 |
| 2008-2009 | 68/70 | 5 | 102/127 | 4 |
| 2007-2008 | 77/81 | 2 | 152/174 | 0 |

Ces analyses ont donné lieu en 2009-2010 à 22 interventions du Protecteur du citoyen (sur 1 avant-projet de loi, 13 projets de loi et 8 projets de règlement), identifiant les impacts d'ordre administratif, économique ou social potentiellement négatifs pour les citoyens. Les résultats sont détaillés dans le tableau suivant.

| Recommandations en 2009-2010 | Projets de loi (sur 14) | Projets de règlement (sur 8) |
|---|---|---|
| Nombre de recommandations formulées par le Protecteur du citoyen à la suite de ses interventions | 23 | 12 |
| Nombre de recommandations suivies | 3 | 1 |
| Nombre de recommandations non suivies | 4 | 1 |
| Nombre de recommandations en attente de suivi | 16 | 10 |

[12] À moins de concerner une question d'intérêt pour le Protecteur du citoyen, les projets de règlement relevant d'organismes hors compétence, les projets de règlement des ordres professionnels (sauf ceux qui touchent la santé ou les services sociaux) et les décrets de convention collective ou autres sujets concernant les relations de travail sont généralement estimés non pertinents aux fins de la veille réglementaire.

Le rapport d'activités 2009-2010 du Protecteur du citoyen fait état des résultats relatifs à la veille législative et réglementaire, en exposant les interventions et leurs effets au sein de chaque ministère, organisme ou instance concerné. La section « Bilan de la veille parlementaire » du rapport d'activités présente de manière détaillée les projets analysés, les interventions du Protecteur du citoyen et leur incidence, le cas échéant.

### *AXE D'INTERVENTION : LES ÉTUDES ET LES MANDATS D'INITIATIVE*

Afin de remplir son rôle en matière de prévention, le Protecteur du citoyen réalise depuis plusieurs années des rapports spéciaux et, depuis 2007, comme la loi l'y autorise, des études et des mandats d'initiative lui permettant de faire la lumière sur des problèmes complexes observés par le nombre de plaintes des citoyens ou qu'il a lui-même constatés, et de les résoudre.

Pour ce faire, il recommande aux dirigeants concernés des solutions pour prévenir les difficultés qu'ont rencontrées les citoyens pour faire respecter leurs droits. Dans ses recommandations, le Protecteur du citoyen propose des réformes législatives, réglementaires ou administratives destinées à profiter à l'ensemble de la population. Les réformes administratives peuvent viser les politiques, les orientations ministérielles, les directives ou les pratiques opérationnelles.

Les objectifs 2.3 et 2.4 étant interreliés, les commentaires sur leur réalisation sont donc présentés de façon concomitante.

| Objectifs | Indicateurs | Cibles | Résultats en 2009-2010 |
|---|---|---|---|
| 2.3 Recommander aux parlementaires et au gouvernement des solutions novatrices aux situations préjudiciables et aux difficultés que connaissent les citoyens au sein des services publics | Pourcentage de suivi des recommandations issues de nos études et rapports spéciaux | 100 % | 100 % des recommandations relatives aux rapports spéciaux dont les suivis d'implantation venaient à échéance au 31 mars 2010 |
| 2.4 Susciter des réformes législatives, réglementaires ou administratives en vue de remédier à des situations préjudiciables et d'éviter leur répétition | Pourcentage des recommandations suivies | 100 % | Rapport 1 : 100 %<br>Rapport 2 : 100 %<br>Rapport 3 : à venir |
| | Intervention pour chaque situation préjudiciable anticipée ou constatée | 100 % | nd |
| | Diminution du nombre de plaintes fondées découlant de ces préjudices | 80 % | Rapport 1 : 100 %<br>Rapport 2 et rapport 3 : à venir |

Le Protecteur du citoyen a déposé trois rapports spéciaux à l'Assemblée nationale au cours de l'année 2009-2010. Les résultats sont mesurés pour chacun d'eux.

Un premier rapport spécial, déposé le 2 juin 2009, portant le titre *La gestion de la crise de la listériose associée aux fromages québécois* (rapport 1), comportait treize recommandations sur des aspects administratifs, des pratiques et des stratégies de prévention, lesquelles couvrent l'ensemble des sources de préjudice cernées par l'enquête du Protecteur du citoyen. Ces recommandations concernaient également l'indemnisation de certains producteurs, la concertation avec les exploitants de même que la communication en situation d'urgence et de crise. Toutes les recommandations ont été suivies telles quelles par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, l'une a pris la forme d'un avantage équivalent. Le Protecteur du citoyen n'a reçu aucune nouvelle plainte relative à ce sujet depuis le dépôt de son rapport. Le résultat est donc entièrement atteint au cours de 2009-2010.

Un deuxième rapport spécial, intitulé *Les services gouvernementaux destinés aux enfants qui présentent un trouble envahissant du développement* (rapport 2), a été déposé à l'Assemblée nationale le 8 octobre 2009. Les trois ministères principalement associés à la dispensation des services à ces enfants et à leurs parents (Éducation, Loisir et Sport, Famille et Aînés, Santé et Services sociaux), de concert avec l'Office des personnes handicapées du Québec, ont accepté l'ensemble des 21 recommandations, de même que le calendrier de suivi de leur implantation, qui s'échelonne jusqu'en 2013. Une seule recommandation requérait un suivi d'implantation avant le 31 mars 2010, ce qui a été réalisé. Le résultat est donc considéré ici aussi comme atteint à 100 %. Le Protecteur du citoyen poursuit le suivi des autres recommandations.

Un troisième rapport spécial, intitulé *La procédure d'enquête appliquée au Québec lors d'incidents impliquant des policiers* (rapport 3), a été déposé le 16 février 2010. Aucune des huit recommandations n'exigeait un suivi d'implantation avant le 31 mars 2010. Le ministère de la Sécurité publique n'a pas encore fait connaître officiellement ses intentions à l'égard de ces recommandations.

Toujours dans le cadre de son action préventive, le Protecteur du citoyen peut, par l'intermédiaire d'études et de mandats d'initiative, proposer des réformes de diverses natures afin d'éviter la répétition de situations préjudiciables. C'est dans cet esprit qu'ont été réalisés les trois rapports spéciaux en 2009-2010.

Dans deux des trois problématiques qu'abordent ces rapports, la mise en œuvre de réformes législatives, réglementaires ou administratives s'échelonnera sur plusieurs mois, parfois même plusieurs années. Il en va évidemment de même des résultats découlant de ces réformes : ce n'est pas avant quelques années qu'il sera possible d'en mesurer la portée, notamment sous l'angle d'une diminution de plaintes jugées fondées découlant des préjudices que ces rapports visent à faire disparaître.

## ORIENTATION 3 : ASSURER LA DISPONIBILITÉ D'UNE MAIN-D'ŒUVRE HAUTEMENT COMPÉTENTE ET MOBILISÉE GARANTE DE LA PRESTATION OPTIMALE DES SERVICES DU PROTECTEUR DU CITOYEN

### *AXE D'INTERVENTION : LA DISPONIBILITÉ DU PERSONNEL*

| Objectif | Indicateurs | Cibles | Résultats en 2009-2010 |
|---|---|---|---|
| 3.1 Assurer en tout temps la disponibilité de services de qualité aux citoyens | Taux d'inoccupation des postes | Inférieur à 2,5 % en moyenne annuelle | Taux pour 2009-2010 de 6,6 % |
| | Respect des engagements de notre *Déclaration de services aux citoyens* | 100 % des engagements respectés | Mesures prises pour respecter 100 % des engagements |

Le résultat annuel de l'objectif lié au taux d'inoccupation des postes n'a pu être entièrement atteint. Cela s'explique par le mouvement de personnel, causé principalement par cinq départs à la retraite, par un changement de responsable de la dotation et par la capacité institutionnelle de traitement des dossiers de dotation pour pourvoir les postes inoccupés. Une stratégie de dotation, amorcée à la fin de 2009-2010, permet de constituer différentes réserves de candidats pour certains emplois-clés, ce qui devrait faciliter et accélérer le recrutement. Le Protecteur du citoyen poursuit ses efforts pour atteindre les objectifs et les cibles fixés.

La cible visant le respect de 100 % des engagements de la *Déclaration de services aux citoyens* est atteinte, puisque ceux-ci font l'objet d'un suivi rigoureux quant à leur application quotidienne et que les documents de soutien les rappellent. C'est ainsi que les engagements de nature qualitative sont entièrement assumés ou mesurés, alors que les résultats relatifs aux engagements quantitatifs, notamment les délais, sont en bonne voie d'être atteints. Les détails des résultats relatifs à chacun de ces engagements se trouvent à la section du présent rapport de gestion qui leur est consacrée.

### *AXE D'INTERVENTION : L'EXPERTISE*

| Objectif | Indicateurs | Cibles | Résultats en 2009-2010 |
|---|---|---|---|
| 3.2 Maintenir l'expertise de pointe requise pour exercer pleinement la mission du Protecteur du citoyen | Taux de réalisation d'un plan annuel de développement des ressources humaines | Réalisation du plan annuel à 90 % et plus | nd |
| | Taux de diminution du nombre de plaintes fondées relatives à la qualité des services | 10 % par année | Effectif à partir de 2010-2011 |

### *Le plan annuel de développement des ressources humaines*

Le suivi de cet indicateur n'a pas été possible pour la présente année. Les travaux pour mettre en place les bases d'un plan de développement des ressources humaines, ainsi qu'un plan adapté à la relève en gestion, se sont déroulés pendant plusieurs mois et ont permis, dans un premier temps, d'adopter, à la séance du conseil de direction du 23 février 2010, un processus intégré de développement des ressources humaines dont la mise en œuvre a été amorcée en fin d'année 2009-2010. Une mise à jour de la politique administrative afférente a suivi l'adoption du processus.

Il est à souligner que le budget annuel affecté au développement des ressources humaines (92 000 $) a été utilisé à 97 % en 2009-2010.

### *Les plaintes relatives à la qualité des services traitées en 2009-2010*

Alors que deux engagements de la *Déclaration de services aux citoyens* renvoient aux délais de traitement des plaintes **reçues** relatives à la qualité des services institutionnels, le deuxième indicateur de l'objectif 3.2 du Plan stratégique concerne les plaintes **traitées** au cours de l'année 2009-2010.

Les plaintes de 101 personnes, réparties en 141 motifs, ont été traitées par le Comité sur la qualité des services ou le responsable de la qualité des services (si les dossiers étaient fermés) et par les gestionnaires concernés (si les dossiers étaient actifs). De ces 141 motifs, 84 % ont été jugés non fondés (118 sur 141). Le taux à partir duquel s'appliquera, à compter de 2010-2011, la cible d'une diminution de 10 % annuellement du nombre de plaintes jugées fondées relatives à la qualité des services sera donc de 16 %.

Les motifs de plainte les plus souvent invoqués par les plaignants alors que leur dossier est toujours actif concernent les délais de réponses à leur appel et les délais de traitement (50 % des motifs invoqués). Pour les plaintes relatives aux dossiers fermés, le motif le plus souvent invoqué par les plaignants est lié à un désaccord avec les conclusions des délégués (74 % des motifs invoqués). Quant aux motifs jugés fondés, ils avaient surtout trait aux délais de traitement, aux délais de réponse aux appels et à l'absence de nouvelles (70 % des 23 motifs jugés fondés) relatifs aux dossiers actifs et fermés.

## *AXE D'INTERVENTION : LA MOBILISATION*

| Objectif | Indicateur | Cible | Résultat en 2009-2010 |
|---|---|---|---|
| 3.3 Accroître la satisfaction professionnelle du personnel grâce à un environnement de travail stimulant offrant des défis | Indice de satisfaction professionnelle | Mesure du taux et amélioration annuelle de 5 % | Taux de satisfaction professionnelle de 87,5 sur 100 |

À la première année de réalisation de cet objectif, le taux de satisfaction professionnelle a été établi à 87,5 sur 100.

L'établissement de ce premier taux de satisfaction a été effectué auprès des employés en deux étapes, qui ont eu lieu en janvier et en mars 2010. La première visait à déterminer les facteurs de mobilisation importants pour le personnel de l'institution à partir desquels a été mesuré, dans un deuxième temps, le taux de satisfaction qui leur était associé. C'est à partir de ce taux initial de 87,5 sur 100 que la cible ambitieuse d'amélioration annuelle de 5 % sera établie dans les deux prochaines années d'application du plan stratégique. Le précédent sondage auprès du personnel avait été réalisé en janvier 2004 et portait sur des paramètres et des contenus très différents de ceux du sondage de 2010. Bien que la comparaison ne soit pas possible, il révélait alors un taux de satisfaction moyen de 72,5 %.

Le Protecteur du citoyen a par ailleurs mis en place et soutenu en cours d'année plusieurs mesures pour assurer un environnement de travail et un milieu de vie professionnelle satisfaisants et stimulants, compte tenu des fonctions complexes et exigeantes exercées par son personnel. C'est ainsi que deux politiques administratives relatives à la reconnaissance au moment d'un départ à la retraite et à la reconnaissance pour rendement exceptionnel ont été adoptées, pour souligner l'effort au travail et les résultats obtenus. Le Protecteur du citoyen a également révisé sa politique de soutien à la poursuite des études pour encourager le développement des compétences. Il a donné suite à certaines demandes du Comité sur l'organisation du travail, que préside la protectrice du citoyen, dont le mandat est d'apporter les améliorations souhaitées à tous les aspects du travail professionnel et du climat de travail de l'institution.

Les efforts suivants ont par ailleurs permis de créer un environnement de travail stimulant : souci d'offrir aux employés des outils ergonomiques, présence régulière de l'équipe de direction au bureau de Montréal, facilitation des initiatives du club social, accompagnement à la tâche, jumelage des nouveaux employés avec un employé d'expérience.

## ORIENTATION 4 : AMÉLIORER DE FAÇON CONTINUE LA PERFORMANCE DE L'INSTITUTION POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DES CITOYENS

### *AXE D'INTERVENTION : LES MÉTHODES D'ANALYSE ET D'ENQUÊTE*

| Objectif | Indicateur | Cibles | Résultats en 2009-2010 |
|---|---|---|---|
| 4.1 Terminer l'implantation de la méthodologie d'enquête systématique adaptée à l'institution, assurant la qualité et la cohérence de ses activités | Pourcentage des enquêtes réalisées selon la méthodologie | 70 % en 2009-2010 | 87 % |
| | | 85 % en 2010-2011 | nd |

Le Protecteur du citoyen a introduit, en février 2009, une nouvelle méthodologie d'enquête systématique, afin d'assurer l'uniformité des processus d'enquête que conduit son personnel et d'établir une rigueur et une cohérence optimales garantissant la qualité de ses interventions.

Pour mesurer l'atteinte de cet objectif, le Protecteur du citoyen a utilisé comme indicateur d'implantation de cette nouvelle méthodologie la désignation écrite et formelle, dans toutes les analyses produites, des obligations législatives, réglementaires ou administratives imposées aux ministères, aux organismes publics et aux instances dans une situation donnée.

Les vérifications effectuées pour l'ensemble des dossiers créés du 1er janvier au 31 mars 2010 indiquent que 87 % des dossiers sont traités selon la nouvelle méthode d'enquête du Protecteur du citoyen. Par conséquent, l'implantation de la nouvelle méthodologie d'enquête a été réalisée à un rythme supérieur à celui qui était prévu. Les résultats qui seront publiés l'an prochain permettront de valider cette performance.

### *AXE D'INTERVENTION : L'OPTIMISATION DES RESSOURCES*

| Objectif | Indicateurs | Cibles | Résultats en 2009-2010 |
|---|---|---|---|
| 4.2 Poursuivre la mise en place des meilleures pratiques de gestion des ressources en vue d'en optimiser l'utilisation | Taux de réalisation du plan annuel d'optimisation | Réalisation à 100 % | Réalisation à 100 % |
| | Respect des règles et directives en vigueur | Conformité à 100 % | Réalisation à mesurer en 2010-2011 |
| | Attentes et évaluation du rendement | 100 % du personnel permanent | 89 % du personnel permanent a eu des attentes signifiées en 2009-2010<br>et 86 % du personnel permanent a eu une évaluation du rendement de l'année précédente |

#### *Le plan annuel d'optimisation*

Le Plan d'action pour l'optimisation des ressources du Protecteur du citoyen, révisé en 2009-2010, se situe dans la continuité du plan de 2008-2009 et il porte sur les mêmes objectifs d'optimisation. Outre les actions usuelles destinées à poursuivre les pratiques de bonne gestion des ressources, il vise, avant tout, à s'assurer de l'application dans l'organisation des pratiques qui ont été mises en place dans la précédente année. À ce sujet, le Protecteur du citoyen peut confirmer que toutes ces pratiques sont documentées et appliquées de manière rigoureuse.

**En matière de gestion contractuelle**, les contrats sont attribués en respectant le nouveau Règlement sur les contrats du Protecteur du citoyen, adopté en mai 2009. Les contrats sont documentés et toute l'information et les pièces justificatives sont portées au dossier. Lorsque la situation s'y prête, une banque d'heures est constituée pour les besoins ponctuels ou récurrents. Les besoins continus font l'objet d'appels d'offres regroupés, lorsque requis, et se concluent par des contrats pluriannuels. Au cours de l'année 2009-2010, le Protecteur du citoyen s'est adjoint un professionnel expert en gestion financière et contractuelle pour conseiller et soutenir les gestionnaires en ce qui concerne l'application du Règlement sur les contrats.

**En matière de dotation des emplois**, l'institution respecte sa politique administrative à cet effet. Pour chaque poste en dotation, les pratiques comprennent la révision de la description et du niveau de l'emploi, ainsi qu'un affichage à l'interne comme à l'externe des emplois disponibles. De plus, les aptitudes des candidats sont rigoureusement mesurées en fonction du profil recherché.

**Quant au traitement des demandes de service**, le personnel dispose d'outils améliorés permettant une harmonisation de leur traitement. Ainsi, il peut s'appuyer sur un document de référence qui favorise la cohérence et la compréhension commune des concepts utiles dans l'exercice de ses fonctions. Le Protecteur du citoyen a également fait les démarches pour se doter de coordonnateurs de secteurs, notamment pour assurer une meilleure cohérence des interventions, une plus grande efficacité dans le traitement des demandes et une capacité accrue de faire face à l'évolution de la demande, même conjoncturelle, par une adaptation conséquente de l'organisation du travail. L'analyse et les conclusions de chaque dossier donnent lieu à une vérification et à l'approbation par le gestionnaire concerné. Le programme d'accueil des nouveaux employés est mieux documenté et encore plus complet; d'autres bonifications y sont prévues. Le personnel a reçu la formation requise sur le processus d'enquête systématique mis à jour en décembre 2009, qui inclut la marche à suivre pour la réalisation des enquêtes des niveaux plus complexes et celles qui doivent être priorisées. Enfin, la modification et l'adaptation du système de gestion des données permettent maintenant d'y inclure les documents relatifs aux approbations du gestionnaire sur les conclusions de l'enquête, conformément à la directive à cet effet.

**Relativement aux délais de traitement des demandes de service**, les modifications au processus de recevabilité des plaintes et des signalements dans le secteur *santé et services sociaux*, à l'effet de demander plus tôt dans le processus les documents provenant des instances assujetties à la compétence du Protecteur du citoyen et l'information requise aux citoyens, ont permis de réduire les délais d'attente des usagers. Le Protecteur du citoyen a fait une analyse des causes possibles, liées au travail, pouvant occasionner des délais de traitement de l'ensemble des plaintes et signalements. Les constats tirés de cette analyse permettent désormais de mieux gérer ces causes et en particulier celles qui sont attribuables à la charge de travail. Cette analyse a été complétée par l'examen des délais qui incombent au Protecteur du citoyen et de ceux qui incombent aux citoyens ou aux diverses instances qui sont assujetties à sa compétence. Enfin, un projet pilote a été réalisé sur les plaintes et les signalements qui sont traités en plus de dix jours et qui, par conséquent, nécessitent l'envoi d'un avis aux citoyens et aux usagers du réseau de la santé et des services sociaux.

**En ce qui concerne sa reddition de comptes**, le Protecteur du citoyen s'est assuré, dans la mesure du possible, de répondre aux exigences de la Commission de l'administration publique et du Vérificateur général du Québec.

Une mise à jour du plan annuel d'optimisation effectuée en mars 2010 confirme que les douze mesures dont la réalisation était prévue en 2009-2010 ont été instaurées.

Si l'on considère que le Protecteur du citoyen a appliqué au cours de 2009-2010 toutes les règles et pratiques qu'il avait mises en place en 2008-2009 et qu'il a réalisé toutes les actions pertinentes pour optimiser ses ressources en vue d'une meilleure efficacité, le résultat est jugé atteint à 100 %. L'objectif de « poursuivre la mise en place des meilleures pratiques de gestion des ressources en vue d'en optimiser l'utilisation » demeure une préoccupation constante du Protecteur du citoyen.

### *Le respect des règles et directives en vigueur*

Les différents responsables du respect des règles et directives en vigueur au sein du Protecteur du citoyen veillent, dans leur domaine de compétence respectif, à l'atteinte d'une conformité maximale.

En 2009-2010, les gestionnaires ont attesté avoir fait respecter, chaque fois qu'ils avaient à le faire, les règles et directives pertinentes. De plus, les activités de vérification et de contrôle exercées par la Direction des ressources humaines et de l'administration n'ont révélé aucun manquement notable relativement au respect des règles applicables à la gestion des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières. Des moyens favorisant une lecture plus complète et exhaustive du respect des règles et directives en vigueur seront élaborés au cours de 2010-2011 pour assurer l'atteinte de l'objectif 4.2 et de la cible liée à cet indicateur.

***Les attentes et l'évaluation du rendement***

Le Protecteur du citoyen signifie des attentes de rendement à toutes ses catégories d'employés (fonctionnaires, professionnels, juristes, cadres et vice-protecteurs). Des attentes ont ainsi été signifiées, en 2009-2010, à 89 % du personnel régulier dont la présence dans le poste visé le justifiait (105 sur 118 employés), alors que 86 % (93 sur 108) ont vu leur rendement évalué en regard des attentes signifiées l'année précédente.

Les écarts en ce qui concerne les résultats sont attribuables à des congés de maladie de longue durée, à l'absence prolongée d'un gestionnaire et à la présence de personnel nouvellement en poste. Le rendement du personnel sous l'autorité du directeur en congé prolongé a été évalué en avril et en mai 2010, pour la période rétroactive d'avril 2009 à mars 2010.

# 6. Les affaires parlementaires

L'avis du Protecteur du citoyen est sollicité lors de différentes consultations publiques ou particulières du gouvernement ou de l'Assemblée nationale. Il est également autorisé à présenter ses commentaires lorsqu'il le juge approprié.

Le 17 novembre 2009, le Protecteur du citoyen, le Vérificateur général et le Commissaire à la santé et au bien-être ont présenté à la Commission de la santé et des services sociaux leurs réflexions respectives concernant l'analyse des rapports annuels de gestion des agences de la santé et des services sociaux, pour apprécier leur performance. Ces commentaires ont été formulés à huis clos.

Le Protecteur du citoyen a également été entendu le 27 octobre 2009 relativement au projet de loi intitulé Loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux concernant la certification de certaines ressources offrant de l'hébergement pour des clientèles vulnérables (projet de loi n° 56) et en février 2010 dans le cadre des auditions de la Commission des institutions relatives à l'avant-projet intitulé Loi modifiant le Code civil et d'autres dispositions législatives en matière d'adoption et d'autorité parentale.

Le 11 mars 2010, le Protecteur du citoyen a été entendu par la Commission de l'administration publique. Cette séance suivait l'analyse, par la Commission, du *Rapport annuel de gestion 2008-2009* du Protecteur du citoyen.

# 7. La coopération avec les ombudsmans

Le Protecteur du citoyen, à l'instar de ses homologues ombudsmans et médiateurs parlementaires des autres provinces et pays, participe aux travaux de certaines associations qui regroupent des institutions ayant un mandat similaire au sien.

La coopération s'exerce en priorité auprès des membres du Conseil canadien des ombudsmans parlementaires, de l'Institut international de l'ombudsman ainsi que de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie. Le Protecteur du citoyen partage les objectifs de ces associations qui consistent, entre autres, à soutenir les institutions existantes, à assurer la formation du personnel, à encourager la recherche et à en diffuser les résultats. Il choisit de prendre part à certaines de leurs activités en fonction de leur apport au renforcement de son expertise ou de la possibilité de partager son expérience et son savoir-faire avec des institutions comparables.

En sa qualité de membre du Conseil canadien des ombudsmans parlementaires, le Protecteur du citoyen a été l'hôte, les 6 et 7 mai 2009, de la rencontre annuelle de cette organisation, composée des dix ombudsmans parlementaires des provinces et territoires canadiens.

En septembre 2009, le Protecteur du citoyen a été l'hôte du VI[e] Congrès de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie, sous le thème *Le médiateur, le politique et la justice : vers une accessibilité équitable aux droits.* Le congrès, qui s'est déroulé dans l'enceinte de l'Assemblée nationale du Québec, a réuni 80 participants venant de 25 pays. Au terme du congrès, la protectrice du citoyen a été élue deuxième vice-présidente de cette association. L'implication du Protecteur du citoyen du Québec au sein de celle-ci ainsi que son leadership se traduisent par deux projets concrets.

Le premier, celui du Recueil de doctrine de la médiation, vise à concevoir un outil de référence afin que les ombudsmans et institutions de médiation puissent partager leurs méthodes, stratégies et solutions ayant permis, dans un contexte particulier et comparable, d'assurer le respect des droits des citoyens, d'améliorer les services qui leur sont rendus et la bonne gouvernance démocratique des administrations publiques. Le projet est actuellement élaboré conjointement par le Protecteur du citoyen du Québec et le Diwan Al Madhalim du Royaume du Maroc, avec le soutien de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie et de l'Organisation internationale de la Francophonie.

Le deuxième consiste en la participation du Protecteur du citoyen du Québec aux travaux du Centre de Formation et d'Échanges en Médiation de l'Association, qui a notamment pour objectifs d'appuyer la stratégie d'action des institutions de médiation, de renforcer les capacités de leurs collaborateurs et de développer les connaissances relatives aux méthodes et aux techniques de médiation. Ces sessions de formation réunissent principalement des collaborateurs des ombudsmans et médiateurs des pays francophones de l'Afrique, de l'Europe et du Moyen-Orient. C'est ainsi que le Protecteur du citoyen a été invité en cours d'année à présenter les aspects fondamentaux de sa méthode d'enquête et de la production de ses rapports spéciaux. Une déléguée a aussi agi comme formatrice à l'invitation du Centre et avec le soutien financier de l'Organisation internationale de la Francophonie.

Le Protecteur du citoyen a de plus accueilli à Québec pour des séances de travail, à leur demande, divers représentants d'institutions étrangères afin de leur présenter son rôle, sa mission et son mode d'action. Citons l'accueil en 2009-2010 du ministre d'État au Développement administratif de l'Égypte ainsi que des représentants d'institutions et d'organismes de la Serbie, de la Corée du Sud, du Luxembourg et du Cameroun.

# 8. L'accès à l'information et la protection des renseignements personnels

Le Protecteur du citoyen est assujetti à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels en vertu de son article 3.

Il se conforme aux exigences en découlant et à celles de sa propre loi constitutive. Dans le respect de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux et de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, il tient également compte des règles particulières régissant l'accès à l'information ainsi que la protection des renseignements personnels qui s'appliquent aux dossiers de plainte des usagers.

### *La protection des renseignements personnels*

Au cours de l'exercice 2009-2010, le Protecteur du citoyen a mis à jour le programme de formation sur l'accès à l'information et de sensibilisation sur la protection des renseignements personnels qu'il offre aux employés dès leur arrivée au sein de l'institution. Les principes généraux relatifs à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels, ajustés à leurs besoins, ont été présentés à l'ensemble des employés recrutés en 2009-2010. De plus, des sessions de mise à jour ont été offertes aux employés du bureau de Montréal. Ce sont ainsi 46 personnes qui ont bénéficié de l'une ou l'autre de ces formations, dans le cadre de 16 séances internes.

Deux sessions d'information ont par ailleurs été tenues à Québec et à Montréal pour présenter à l'ensemble du personnel la mise à jour de la Politique sur la divulgation de renseignements personnels en vue d'assurer la protection de personnes en danger. Cette politique révisée est entrée en vigueur le 6 octobre 2009.

### *L'accès à l'information*

Au cours de l'exercice 2009-2010, le Protecteur du citoyen a répondu à 51 demandes d'accès, formulées par 41 citoyens. De ce nombre, 27 demandes concernaient l'accès à des renseignements personnels, dont une comprenant également une requête pour rectification de renseignements personnels alors que 24 autres ayant pour objet l'obtention de documents administratifs. Parmi ces demandes, deux étaient mixtes, soit des demandes de renseignements personnels et de documents.

**Nombre de demandes et de demandeurs en matière d'accès à l'information (2007-2010)**

| Exercice financier | Nombre de demandes | Nombre de demandeurs |
|---|---|---|
| 2009-2010 | 51 | 41 |
| 2008-2009 | 38 | 32 |
| 2007-2008 | 43 | 37 |

Toutes les demandes d'accès ont été traitées dans le respect des délais qu'impose la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels : 92 % l'étant à l'intérieur du délai prévu de 20 jours alors que 8 % d'entre elles ont nécessité la prolongation du délai de 10 jours, conformément à la Loi.

Sur l'ensemble des décisions rendues par le responsable de l'accès, une seule demande de révision a été formulée à la Commission d'accès à l'information. Celle-ci a par ailleurs confirmé, en 2009-2010, quatre décisions rendues antérieurement par le responsable de l'accès à l'information du Protecteur du citoyen. La Cour du Québec a également rendu une décision en appel, confirmant les décisions précédentes de la Commission et du responsable de l'accès à l'information au Protecteur du citoyen.

# 9. Les exigences législatives et gouvernementales

Le statut particulier du Protecteur du citoyen, indépendant du gouvernement, limite son assujettissement à l'obligation de suivre la plupart des exigences provenant de lois, de politiques et d'autres documents gouvernementaux et dont la plupart des organismes publics doivent rendre compte dans leur rapport annuel de gestion.

Malgré cette situation, il adhère volontairement à la plupart de ces exigences, comme en font foi les paragraphes qui suivent.

## 9.1 L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE

La protectrice du citoyen, les vice-protecteurs et l'ensemble du personnel se sont engagés, par serment ou déclaration solennelle, à remplir leurs fonctions avec honnêteté, impartialité et justice et à n'accepter aucune autre somme d'argent ou avantage que ce qui leur est alloué conformément à la loi. De plus, et bien que les employés du Protecteur du citoyen ne soient pas nommés selon la Loi sur la fonction publique, l'institution a adopté dès 1995 une politique relative à la déontologie des employés qui renvoie directement aux règles applicables en cette matière au sein de l'administration publique.

Finalement, le Protecteur du citoyen se prépare à l'éventuelle entrée en vigueur du projet de loi nº 48 intitulé Code d'éthique et de déontologie des membres de l'Assemblée nationale. Il a en outre amorcé des travaux en vue de l'adoption d'un code de déontologie applicable aux protecteur et vice-protecteurs.

## 9.2 LA POLITIQUE LINGUISTIQUE

Le Protecteur du citoyen a actualisé en 2009 sa politique relative à la langue de communication, dans le respect de la Charte de la langue française. Il applique les dispositions de la Charte qui concernent la langue de l'Administration, en particulier auprès des citoyens ayant demandé son intervention à l'égard d'un organisme public sous sa compétence. Cette politique est aussi établie à la lumière des dispositions de la Charte qui touchent les services de santé et les services sociaux, ainsi que de l'article 15 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, qui énonce que « toute personne d'expression anglaise a le droit de recevoir en langue anglaise des services de santé et des services sociaux ».

La Politique relative à la langue de communication chez le Protecteur du citoyen s'harmonise avec sa mission et ses caractéristiques propres, énoncées dans les deux lois qui le gouvernent. Elle tient compte du fait qu'il reçoit et peut recevoir des plaintes, des signalements et des demandes d'intervention, verbalement ou par écrit, de tous les citoyens du Québec, dont les usagers du réseau de la santé et des services sociaux, et qu'il doit leur prêter assistance dans la formulation de leurs demandes ou plaintes, de même que dans les démarches s'y rapportant. Ces éléments sont de plus inscrits dans les documents de soutien dont bénéficient les délégués dans l'exercice de leurs fonctions.

### 9.3 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Bien qu'il ne soit pas soumis à la Loi sur le développement durable ni à la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013, le Protecteur du citoyen prend des mesures afin de participer à l'effort nécessaire en ce domaine. C'est ainsi qu'il recycle le papier, notamment par l'intermédiaire de bacs à cet effet remis à chaque employé et par l'encouragement à recourir à l'impression et à la photocopie de documents seulement lorsque cela est indispensable et en mode recto-verso.

Des contenants permettant la récupération des bouteilles, canettes et cartons sont présents dans les salles de pause des bureaux de Québec et de Montréal et il n'utilise aucun produit en mousse de polystyrène.

# 10. L'utilisation des ressources

Le Protecteur du citoyen vise la plus haute performance administrative et a maintenu en 2009-2010 ses actions en ce sens.

### 10.1 LES RESSOURCES HUMAINES

**Évolution des effectifs (ETC) par catégories d'emplois**

| | 2009-2010 | 2008-2009 | 2007-2008 |
|---|---|---|---|
| Hors cadre | 3 | 4 | 3 |
| Cadres | 9 | 9 | 7 |
| Professionnels | 65 | 61 | 65 |
| Techniciens | 33 | 33 | 31 |
| Personnel de soutien | 22 | 25 | 26 |
| **Total** | **132** | **132** | **132** |

**Répartition du personnel permanent par unités administratives**

| | 2009-2010 | 2008-2009 | 2007-2008 |
|---|---|---|---|
| Bureau de la protectrice du citoyen | 2 | 3 | 3 |
| Vice-protectorat – Services aux citoyens et aux usagers | 90 | 90 | 91 |
| Vice-protectorat – Prévention et innovation | 18 | 20 | 12 |
| Secrétariat général, affaires juridiques et communications | 11 | 10 | 10 |
| Ressources humaines et administration | 11 | 9 | 16 |
| **Total** | **132** | **132** | **132** |

**Répartition du personnel permanent par tranches d'âge**

| | 2009-2010 | 2008-2009 | 2007-2008 |
|---|---|---|---|
| 35 ans et moins | 22 | 18 | 21 |
| 36-40 ans | 10 | 7 | 4 |
| 41-45 ans | 11 | 14 | 14 |
| 46-50 ans | 23 | 20 | 27 |
| 51-55 ans | 26 | 25 | 27 |
| 56 ans et plus | 40 | 48 | 39 |
| **Total** | **132** | **132** | **132** |

### *L'évolution des effectifs*

L'allocation des ressources du Protecteur du citoyen fluctue en fonction de l'évolution de la demande des citoyens et en visant l'optimisation des budgets disponibles. C'est ainsi qu'en 2009-2010, chaque poste devenant vacant a systématiquement été réaffecté en fonction de la demande, du niveau d'emploi requis et de l'unité administrative à prioriser en raison de la croissance des activités d'enquête et de l'élargissement des interventions de prévention et d'initiative.

Cette approche de gestion a entraîné une augmentation de 7 % du personnel professionnel, alors que le nombre d'employés de soutien a diminué de 12 %. Le développement et le rôle accru des technologies de l'information, venant mieux soutenir le travail de l'ensemble des employés, ont facilité cette réaffectation.

La répartition du personnel permanent par unités administratives est similaire à l'année précédente. Cependant, en 2009-2010, comparativement à 2008-2009, on assiste à une hausse de 28 % des employés de 40 ans et moins et à une baisse de 17 % des employés de 56 ans et plus. Cela témoigne d'un renouvellement de personnel consécutif à des départs à la retraite, qui s'accentuent.

Pour attirer une main-d'œuvre correspondant aux profils recherchés, l'institution a révisé ses orientations en matière de dotation et plusieurs de ses pratiques, notamment celles qui sont relatives aux modes d'affichage de postes à pourvoir et à leurs modalités, à la détermination des bassins de candidatures et à l'évaluation des compétences au moment de l'embauche.

### *La formation et le développement des compétences*

Le Protecteur du citoyen travaille au développement continu de ses ressources humaines pour répondre aux particularités de sa mission. Au cours de 2009-2010, il a investi 2,1 % de sa masse salariale (188 446 $ répartis comme suit : 88 788 $ en coûts directs et 99 658 $ comptabilisés à la masse salariale équivalant aux dépenses inhérentes à la libération de temps requis) pour participer aux différentes formations, dont la majorité a été donnée à l'interne, nécessaires au maintien des compétences de son personnel. De cette somme, 49 % ont été consacrés à maintenir et à accroître la capacité du personnel de mener des enquêtes de qualité et de répondre aux plaintes des citoyens. En guise d'illustration, notons des formations relatives aux abus envers les aînés, à la psychopathologie et aux principes d'intervention en cette matière, au traitement des plaintes de clients difficiles, aux enjeux éthiques en matière de santé et de services sociaux, aux développements récents en matière d'assurance automobile et en santé et sécurité au travail ainsi qu'à l'état des droits en santé mentale.

Chaque nouvel employé bénéficie également d'un programme d'accueil et de formation institutionnel adapté à sa catégorie d'emploi, ce qui lui permet d'acquérir les connaissances essentielles à l'exercice de ses fonctions. Des travaux pour actualiser ce processus d'accueil ont débuté au cours de l'année et se poursuivront en 2010-2011.

### *La santé du personnel et la qualité de vie au travail*

La santé des membres du personnel de même que leur qualité de vie au travail ont un effet direct sur leur rendement. Les employés bénéficient à cet égard de différentes mesures : aménagement du temps de travail, horaire variable, programme d'aide aux employés par entente avec le Centre de services partagés du Québec, services-conseils en ergonomie et accès aux services d'une infirmière dans le cadre d'un regroupement de ministères et d'organismes publics, qui permet en plus d'offrir un programme de promotion de la santé.

### *La mobilisation du personnel*

Le Protecteur du citoyen a amorcé en 2009-2010 une démarche visant à connaître les facteurs de mobilisation les plus déterminants pour son personnel, dans le but d'agir à cet égard. Il en résulte que les employés se disent mobilisés par des éléments tels que le défi dans le travail, l'autonomie, la confiance et le soutien. Des efforts seront donc déployés pour renforcer ces facteurs et tendre vers une mobilisation maximale du personnel. Les rencontres du Comité sur l'organisation du travail, que préside la protectrice du citoyen, constituent un autre moyen privilégié pour mieux connaître les besoins liés à la tâche et à sa facilitation pour le personnel.

L'évaluation du rendement et la définition d'attentes spécifiques pour chaque employé représentent par ailleurs une obligation clairement manifestée aux gestionnaires de l'institution et inscrite comme l'un des indicateurs du *Plan stratégique 2009-2012* (objectif 4.2).

Des activités de reconnaissance sont également tenues pour souligner les départs à la retraite et la contribution des employés ayant cumulé vingt années de service.

### *L'équité salariale*

Au cours de la dernière année, le Protecteur du citoyen a effectué les ajustements salariaux résultant de la démarche d'évaluation des emplois, réalisée dans le cadre des obligations inscrites à la Loi sur l'équité salariale. La conclusion de ce dossier et ses répercussions constituent un motif d'attraction et de rétention du personnel.

### *La planification de la main-d'œuvre et la relève de gestion*

Le Protecteur du citoyen dresse annuellement le portrait de sa main-d'œuvre pour ajuster ses stratégies de gestion de l'effectif et de dotation, notamment pour tenir compte des départs à la retraite. Des plans de transfert d'expertise ont ainsi été mis en œuvre relativement à plusieurs emplois jugés stratégiques, ce qui a permis d'atténuer les effets nuisibles sur la performance de l'institution.

Un processus de dotation menant à pourvoir les postes de coordonnateurs au sein des directions des enquêtes a été mis en place avec l'entrée en fonction de ces derniers le 1er avril 2010. Le processus de sélection des candidats prévoyait valider leurs aptitudes et leur potentiel de gestion. Les éléments constitutifs d'un plan de formation, pour habiliter cette relève en gestion au niveau organisationnel et relationnel, ont été introduits en 2009-2010 pour une intégration au Plan de développement des ressources humaines 2010-2011. Une formation sur mesure sera proposée aux personnes intéressées, avec la collaboration de leur gestionnaire.

## 10.2 LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Même si la Loi sur l'administration publique ne lui impose pas l'obligation de produire un plan annuel de gestion des dépenses, le Protecteur du citoyen s'y conforme pour que sa reddition de comptes soit la plus complète possible. C'est ainsi que sont inscrits au Budget de dépenses 2009-2010 (volume 1), consacré à l'Assemblée nationale et aux personnes désignées par elle, les crédits de 13,3 millions de dollars accordés au Protecteur du citoyen, soit une augmentation de 2,8 % par rapport à l'année précédente.

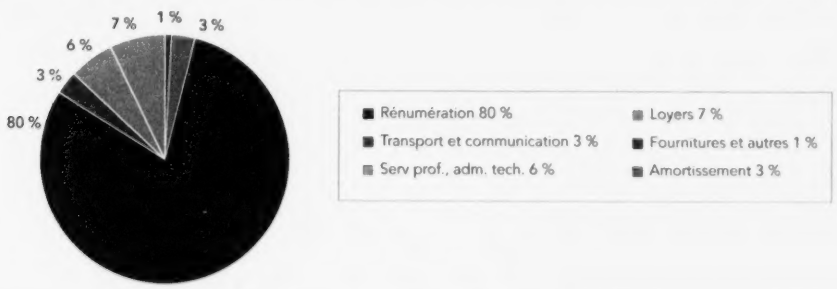
Cette hausse est imputable au coût de l'indexation des salaires prévue aux conventions collectives et autres conditions de travail, de même qu'à l'ajustement requis pour le régime de pension des anciens protecteurs et vice-protecteurs (ou adjoints au protecteur). Ces indexations, à elles seules, expliquent 85 % de la hausse des crédits. Le solde est lié à l'indexation des dépenses non salariales, selon les paramètres budgétaires fournis par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Afin d'être en mesure de s'acquitter de son obligation financière supplémentaire liée au versement des montants du règlement du dossier de l'équité salariale, le Protecteur du citoyen a obtenu du Secrétariat du Conseil du trésor des crédits supplémentaires de 3 millions de dollars non récurrents. Cela a porté ses crédits à 16,3 millions en 2009-2010, pour des dépenses totales de 15,2 millions. Ces dépenses incluent l'amortissement et excluent les immobilisations. Le tableau qui suit présente les dépenses ventilées pour l'exercice 2009-2010 selon le modèle du Contrôleur des finances, en les comparant aux deux précédents.

### Ventilation des dépenses (en milliers de dollars)

| | 2009-2010 | 2008-2009[13] | 2007-2008 |
|---|---|---|---|
| Budget de dépenses | 15 210,1* | 12 646,0 | 13 009,0 |
| Rémunération | 12 194,6* | 9 790,0 | 9 032,1 |
| Services de transport et communication | 476,0 | 460,0 | 593,3 |
| Services professionnels, administratifs et autres | 939,0 | 806,6 | 1 694,9 |
| Loyers | 984,2 | 940,9 | 1 180,9 |
| Fournitures et approvisionnement | 222,4 | 248,3 | 192,4 |
| Autres dépenses | 4,3 | 4,5 | 0,5 |
| Amortissement des immobilisations | 389,6 | 395,7 | 314,9 |

* Ces montants incluent les 3 millions de dollars non récurrents liés au règlement du dossier de l'équité salariale.




[13] Certaines dépenses de l'année 2008-2009 different de celles qui sont inscrites dans le rapport de gestion 2008-2009 du Protecteur du citoyen parce que les données du précédent rapport étaient en date du 15 avril 2009, soit avant la fermeture de l'année financière.

### *Les ressources humaines et le fonctionnement*

Quelque 80 % des dépenses du Protecteur du citoyen sont consacrées à la rémunération des ressources humaines, ce qui s'explique par la nature même de sa mission et ses fonctions. L'écart dans les dépenses de rémunération (24,6 %) est lié au règlement de l'équité salariale. Les dépenses de fonctionnement et d'amortissement ont quant à elles augmenté de 5,6 % par rapport à 2008-2009, principalement en raison de travaux de réaménagements de locaux permettant d'éviter un déménagement et de l'installation d'un climatiseur additionnel dans la salle des serveurs pour éviter la surchauffe occasionnant des pannes de service. Ces travaux ont coûté 99 530 $. Hormis cet élément, la hausse des dépenses de fonctionnement et d'amortissement a été limitée à 2,1 %. Les coûts de fonctionnement représentent 19,8 % des dépenses totales.

### *Les immobilisations*

Au cours de l'année 2009-2010, le Protecteur du citoyen a poursuivi le développement de son système informatique de gestion des dossiers par l'ajout d'améliorations techniques, dont une fonction permettant d'intégrer les courriels des citoyens dans le suivi des dossiers, de nouveaux rapports facilitant la reddition de comptes et la possibilité de déposer dans les dossiers de plaintes plus de catégories de documents électroniques. Des investissements ont aussi été nécessaires pour renouveler certaines infrastructures informatiques, notamment l'achat de postes de travail, de serveurs et d'unités de disques. Les dépenses totales en immobilisation ont été de 152 100 $ en 2009-2010.

### Le budget d'investissements (en milliers de dollars)

| | 2009-2010 | 2008-2009 | 2007-2008 |
|---|---|---|---|
| Acquisition d'immobilisation | 152,1 | 133,9 | 320,1 |
| Développement informatique | – | – | 103,5 |

### *La répartition budgétaire par orientations et la mise en œuvre du Plan annuel de gestion des dépenses*

Dans son *Plan annuel de gestion des dépenses 2009-2010*, le Protecteur du citoyen a planifié l'allocation de ses ressources humaines en fonction de quatre grandes orientations : le respect des droits des citoyens, la prévention des préjudices, un personnel disponible, compétent et mobilisé ainsi qu'une organisation efficiente. Ces orientations visaient le plein exercice des pouvoirs de l'institution et, pour ce faire, l'utilisation optimale des moyens d'action appropriés.

Le tableau ci-dessous présente l'utilisation des ressources financières consacrées aux différentes orientations du Protecteur du citoyen. La somme est constituée des coûts directs, auxquels sont ajoutés les frais généraux.

**La répartition budgétaire 2009-2010 par orientations (en milliers de dollars)**

| | Réelle | | Prévue | |
|---|---|---|---|---|
| | $ | % | $ | % |
| Orientation 1 : Le respect des droits des citoyens | 10,7 | 70 | 9,3 | 70 |
| Orientation 2 : La prévention des préjudices | 2,0 | 13 | 1,1 | 8 |
| Orientation 3 : Un personnel disponible, compétent et mobilisé | 1,0 | 7 | 0,5 | 4 |
| Orientation 4 : Une organisation efficiente | 0,3 | 2 | 0,5 | 4 |
| Administration | 0,9 | 6 | 1,6 | 12 |
| Crédits permanents – régime de retraite ex-protecteurs et vice-protecteurs | 0,3 | 2 | 0,3 | 2 |
| **Total** | **15,2** | **100** | **13,3** | **100** |

Les variations à l'égard des orientations sont attribuables au fait que certains employés associés à l'une ou l'autre d'entre elles ont dû s'absenter ou ont quitté l'institution en cours d'année. Des effectifs occasionnels ont par ailleurs été associés à l'une ou l'autre des orientations, en fonction du respect des priorités du *Plan stratégique 2009-2012* et de l'évolution de la demande.

La mise en œuvre du *Plan annuel de gestion de dépenses 2009-2010* a permis d'accomplir ou d'amorcer l'exécution de toutes les actions prévues. Ces dernières connaîtront toutes une suite en 2011-2012 soit parce qu'elles sont inhérentes à la mission du Protecteur du citoyen, qu'elles se répéteront annuellement, ou encore parce qu'elles ont des répercussions ou des étapes subséquentes. Le tableau suivant fait état du niveau de réalisation de ces actions et renvoie aux éléments du présent rapport où sont présentés les résultats de façon plus détaillée.

| Actions prévues au Plan annuel de gestion des dépenses 2010-2011 | Résultats | Références |
|---|---|---|
| **Orientation 1** | | |
| Les enquêtes donnant lieu à des règlements individuels et collectifs | Réalisé | Objectifs 1.1, 1.2 et 1.3 |
| L'actualisation et le développement d'outils d'information | Réalisé | Objectif 1.4 – Internet et bulletins électroniques |
| La mesure annuelle de la satisfaction de la clientèle | Réalisé | Objectif 1.1 |
| **Orientation 2** | | |
| L'étude des projets de loi et de règlement | Réalisé | Objectifs 2.1 et 2.2 |
| L'information et l'argumentaire transmis aux membres des commissions parlementaires | Réalisé | Objectifs 2.1 et 2.2 |
| La veille et l'implantation effective des recommandations et rapport de leur suivi aux parlementaires | Réalisé | Objectifs 2.1 et 2.2 |
| Les mandats d'initiative et rapports à l'Assemblée nationale | Réalisé | Objectifs 2.3 et 2.4 |
| **Orientation 3** | | |
| L'adaptation du plan d'accueil et de formation initiale des nouveaux membres du personnel | Amorcé | Objectif 4.2, section 8 – Protection des renseignements personnels, section 10.1 Les ressources humaines – *La formation et le développement des compétences* |
| Le plan annuel de transfert et de développement de l'expertise | Réalisé | Objectif 3.2 et 3.3 et section 10.1 – Les ressources humaines |
| Le développement et la mesure de la satisfaction professionnelle | Réalisé | Objectif 3.3 |
| Le règlement de l'équité salariale | Réalisé | Section 10.1 – Les ressources humaines |
| Le programme adapté de relève en gestion | Amorcé | Objectif 3.2 et section 10.1 – Les ressources humaines – *La planification de la main-d'œuvre et la relève en gestion* |

| Actions prévues au Plan annuel de gestion des dépenses 2010-2011 | Résultats | Références |
|---|---|---|
| **Orientation 4** | | |
| L'implantation d'une nouvelle méthodologie d'enquête et d'instruments de travail adaptés | Réalisé | Objectif 4.1 |
| Le contrôle continu de la qualité et de la conformité | Réalisé | Objectifs 4.1 et 4.2 |
| La mise en place de mesures d'optimisation des ressources | Réalisé | Objectif 4.2 |

## 10.3 LES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

En 2009-2010, l'institution a mis en œuvre les modifications aux systèmes et aux processus nécessaires à la production des indicateurs et des statistiques liés à la nouvelle *Déclaration de services aux citoyens* ainsi qu'au *Plan stratégique 2009-2012*.

Elle a participé à l'implantation d'un nouveau système téléphonique à Québec, eu égard au déploiement de l'infrastructure technologique et à la mise en production des statistiques de gestion. Elle a assuré le maintien en continu du système informatique utilisé pour supporter l'ensemble du traitement des demandes de service adressées au Protecteur. Elle a de plus procédé au remplacement de 24 % du parc informatique, conformément au plan d'entretien établi en ce domaine.

Enfin, elle a poursuivi la gestion d'un programme de vérification de la qualité des dossiers et s'est également assuré de la formation du nouveau personnel, de la révision des contenus de formation et de l'aide en ligne.

# 11. La conclusion

Le présent rapport de gestion, première occasion pour le Protecteur du citoyen de faire état de ses résultats à l'égard de son *Plan stratégique 2009-2012*, de sa nouvelle *Déclaration de services aux citoyens* et de son *Plan annuel de gestion de dépenses 2009-2010*, permet de démontrer que les efforts déployés ont contribué à l'atteinte de ses objectifs stratégiques, tant sur le plan de la production de services aux citoyens que sur celui de la gestion optimisée de ses ressources. Il a bon espoir de satisfaire aux exigences inhérentes à la reddition de comptes relatives à la performance recommandées par la Commission de l'administration publique en juin 2008 et applicables en 2009-2010, à savoir l'atteinte des objectifs stratégiques et la production de services aux citoyens.

Par les moyens qu'il a mis en place pour respecter ses engagements et atteindre ses objectifs, le Protecteur du citoyen a amélioré son service à la clientèle au cours de 2009-2010. Il a réduit ses délais pour prendre ses appels téléphoniques, pour diriger les citoyens vers les ressources appropriées et pour traiter les plaintes des citoyens, particulièrement dans le secteur *santé et services sociaux*, mais également dans le secteur *administration publique* et relativement aux plaintes liées à la qualité des services institutionnels. De plus, l'application de sa nouvelle méthodologie d'enquête a permis plus de rigueur et de cohérence dans la qualité du traitement des demandes. Il a également mis en place les assises pour mesurer régulièrement la satisfaction des citoyens faisant appel à ses services et apporter les correctifs nécessaires.

Quant à la pertinence de ses interventions et la qualité de son action préventive, la quasi totalité de ses recommandations ont été suivies par les ministères, les organismes publics et les instances concernés en ce qui concerne les plaintes à effet collectif et la totalité de celles qui sont relatives aux milieux de vie publics. Plus d'une quarantaine de recommandations, dans trois rapports spéciaux, ont concouru à apporter des correctifs à des problèmes systémiques, au bénéfice des citoyens. Ses analyses des projets de loi et de règlement ont donné lieu à 22 interventions auprès de l'Assemblée nationale et du gouvernement.

Dans sa gestion des ressources, l'institution a poursuivi l'application de son plan d'optimisation et malgré des mandats de plus en plus complexes, le Protecteur du citoyen a réussi à restreindre ses coûts de fonctionnement au plus bas, consacrant la plus grande part des ressources aux services directs aux citoyens.

En tenant compte de l'évolution de la demande de service et des mandats liés au plein exercice de sa compétence, le Protecteur du citoyen est parvenu – à ressources humaines constantes – à faire preuve d'une performance institutionnelle digne de mention. Ces résultats probants l'encouragent à poursuivre l'ensemble de ses efforts dans une perspective d'amélioration continue de ses services et de sa gestion.

# Annexe

## Tableau comparatif des champs de compétence des ombudsmans parlementaires canadiens et des demandes traitées

Ce tableau présente les champs de compétence de chacun des ombudsmans parlementaires des provinces et des territoires du Canada ainsi que le nombre total de demandes reçues et traitées au cours de l'année financière 2008-2009 ou au cours de l'année civile 2008[1].

| Province, territoire et population[2] | Ministères et organismes | Sociétés d'État[3] | Réseau scolaire | Jeunesse | Services correctionnels | Réseau municipal | Santé | Total des plaintes et demandes d'information reçues | | | Demandes de service fermées |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | C | HC | Total | |
| Alberta<br>3 290 000 hab. | C | C | HC | HC | C | HC | C | 393 | 5 040 | 5 433 | 798 |
| Colombie-Britannique<br>4 113 000 hab. | C | C | C | HC | C | C | C | 6 183 | 1 765 | 7 948 | 4 801 |
| Manitoba<br>1 148 000 hab. | C | C | HC | HC | C | C | C | 164 plaintes | ND | 164 plaintes[4] | 177 |
| Nouveau-Brunswick<br>730 000 hab. | C | C | C | C | C | C | C | ND | ND | 3 067[5] | 1 709 |
| Nouvelle-Écosse<br>913 000 hab. | C | C | C | C | C | C | C | 1 698 | 472 | 2 170 | 1 133 |
| Ontario<br>12 160 000 hab. | C | C | HC | HC | C | HC | HC | 10 466 | 6 149 | 16 742[6] | 16 600 |
| Québec<br>7 546 000 hab. | C | HC | HC | HC[7] | C | HC | C | 10 074 | 11 256 | 21 330 | 23 263 |
| Saskatchewan<br>968 000 hab. | C | C | HC | HC | C | HC | C | 2 191 | 940 | 3 131 | 2 394 |
| Terre-Neuve-et-Labrador<br>505 000 hab. | C | C | C | HC | C | HC | C | 380 | ND | 380 | ND |
| Yukon<br>30 000 hab. | C | C | C | HC | C | C | C | 63 plaintes | 25 plaintes | 88 plaintes + 63 demandes d'information | 46 |

C : compétence HC : hors compétence ND : information non disponible

[1] L'Île-du-Prince-Édouard, le Nunavut et les Territoires du Nord-Ouest n'apparaissent pas dans ce tableau, puisque la fonction d'ombudsman parlementaire n'y existe pas.

[2] Source : STATISTIQUE CANADA. « Chiffres de population et des logements, Canada, provinces et territoires, recensements de 2006 et 2001 – données intégrales (tableau) », *Chiffres de population et des logements – faits saillants en tableaux, recensement de 2006*, [En ligne], 2007.

[3] Au Québec, ces sociétés comprennent, entre autres, Hydro-Québec et Loto-Québec.

[4] Bien que l'ombudsman traite aussi des plaintes en vertu de la Loi sur les divulgations faites dans l'intérêt public (protection des divulgateurs d'actes répréhensibles), de la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée et de la Loi sur les renseignements médicaux personnels, ces statistiques ne réfèrent qu'à celles qui sont traitées en vertu de la Loi sur l'ombudsman.

[5] Bien que l'ombudsman traite aussi des plaintes en vertu de la Loi sur le droit à l'information, de la Loi sur la fonction publique, de la Loi sur la protection des renseignements personnels et de la Loi sur le défenseur des enfants et de la jeunesse, ces statistiques ne réfèrent qu'à celles qui sont traitées en vertu de la Loi sur l'ombudsman.

[6] Ce nombre comprend également 127 plaintes reçues à propos des réunions municipales tenues à huis clos.

[7] Bien que le Protecteur du citoyen traite les plaintes relatives aux centres jeunesse, il n'a pas compétence sur les décisions des directeurs de la protection de la jeunesse.

LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

**QUÉBEC** - 525, boul. René-Lévesque Est, bureau 1.25
Québec (Québec) G1R 5Y4 - Téléphone : **418 643-2688**

**MONTRÉAL** - 1080, côte du Beaver Hall, 10e étage
Montréal (Québec) H2Z 1S8 - Téléphone : **514 873-2032**

Sans frais : **1 800 463-5070**
protecteur@protecteurducitoyen.qc.ca

**www.protecteurducitoyen.qc.ca**

Le rapport annuel d'activités et le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen sont disponibles sur le site **www.protecteurducitoyen.qc.ca**, à l'onglet « Dossiers et documentation ».

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010
ISBN 978-2-550-59282-2 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-59283-9 (version PDF)
ISSN 0701-5984

FSC
Sources Mixtes
Groupe de produits issu de forêts bien gérées, de sources contrôlées et de bois ou fibres recyclés.
Cert no. SGS-COC 004340
www.fsc.org
© 1996 Forest Stewardship Council